

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ECONOMÍA



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

**PROPUESTA DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA
ICAPEB CIA. LTDA.**

AUTORES:

XIMENA GUADALUPE GUANÍN PÉREZ

VICTOR REMIGIO AYALA IMBAQUINGO

DIRECTOR DE TESIS: ECON. ANTONIO REA

QUITO, 2013

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papa y mama por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A ti María Elena por brindarme tu apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y así poder cumplir este mi sueño de formarme como un profesional. A mis dos hermosos hijos, Nicole y Matías que son la verdadera razón por la cual llegue alcanzar esta gran meta.

VICTOR AYALA IMBAQUIGO

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y esposo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, También dedico este proyecto a mi esposo, compañero inseparable de cada jornada. El representa gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. . Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

XIMENA GUANÍN PÉREZ

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis padres, por hacer de mí una mejor persona a través de su ejemplo de honestidad y entereza por lo que siempre han sido una guía a lo largo de mi vida.

A la UNIVERSIDAD CENTRAL DE ECUADOR por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi asesor Econ. Antonio Rea por su invaluable asesoría; por sus consejos, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia en la elaboración de esta tesis.

VICTOR AYALA IMBAQUINGO

Agradezco a Dios por siempre guiarme y hacerme mejor persona cada día, a mi esposo por su apoyo y entrega infinita, a mi madre por ser el pilar más importante de mi vida, a mi padre que desde el cielo siempre me ha cuidado, a todos mis hermanos por estar siempre pendiente de mí y a todos mis amigos que me han apoyado en todos los momentos de mi vida, a mi maestro por saberme guiar oportunamente en mi vida profesional.

XIMENA GUANÍN PÉREZ

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Víctor Remigio Ayala Imbaquingo, en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PROPUESTA DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTDA.", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a.....



Víctor Remigio Ayala Imbaquingo

C.C. 040137667-8


ayalaimb@gmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Ximena Guadalupe Guanín Pérez, en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PROPUESTA DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTDA.", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a.....



Ximena Guadalupe Guanín Pérez

C.C.171346508-4

ximenaggp@hotmail.com

OFICIO

ECON. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc."
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

Quito, D. M., abril 10 del 2013

Ciudad Universitaria – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS U. C. E.

Estimado: Economista Enrique Lasprilla . – DECANO DE LA FACULTAD.

Asunto: Informe Académico de Dirección de Tesis titulada "PROPUESTA DE
BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTADA."

Señor Decano; a la fecha, los egresados VICTOR AYALA IMBAQUINGO y XIMENA
GUANIN PEREZ, concluyeron su investigación de la indicada tesis, previo a la obtención
del título de Economista. Investigación realizada bajo mi dirección, según oficio N° 810 -
2012-DT, de abril 30- 2012; se ha cumplido con el Plan de tesis y en el tiempo requerido.

Objetivo: La investigación aplicó el método analítico y deductivo, mediante la relación
funcional causa-efecto, análisis FODA como estrategia de planeación, con el instrumento
Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral), para la empresa ICAPEB CIA. LTDA.
organización y mejoramiento continuo necesario en la toma de decisiones, considerando el
diagnóstico interno y externo de la Empresa, direccionamiento y mapas estratégicos
además el diseño del Cuadro de Mando Integral; con Misión, Visión, objetivos
estratégicos, proyectos y planes operativos.

Para lo expuesto, la investigación se propuso la aplicación del mapa estratégico y Cuadro
de Mando Integral, metodología rigurosa y eficaz al medir aspectos intangibles, el capital
humano, información y cultura; cuantificar fuerzas comerciales desde cuatro perspectivas:
Medidas económico financieras, clientes, procesos internos, y, recursos humanos.

El Balanced Score Card (CMI), complementa indicadores de medición de los resultados
de la actuación que influirían en los resultados del futuro, derivados de la visión y
estrategia de la organización.

Temas tratados en cinco (5) capítulos: (I) Plan de tesis; (II) Bases teóricas de Planeación
Estratégica y Balanced Score Card; (III) Diagnóstico Situacional Estratégico de ICAPEB;
(IV) Propuesta Estratégica y Balanced Store Card para aplicarse en la empresa ICAPEB;
(V) Conclusiones y Recomendaciones.

Comentario; El documento tiene los requisitos para la defensa. Señor Decano le
agradeceré dar el trámite correspondiente, previo a la obtención del título señalado.

Atentamente,



Econ. Antonio Ricardo Rea T.; M.Sc. & MBA

CALLE MEJIA(1674-1684)N7-16 Y BAHAMONDE • QUITO-ECUADOR
TELÉFONO:2582935/096041319; E-MAIL: antonio_ricardo_rea@yahoo.com

CALIFICACIONES

ECON. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc."
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

10 OK

Quito, D. M. 20 de mayo del 2013.

FAC. CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Estimado: Economista Enrique Lasprilla R. – DECANO DE LA FACULTAD.

ASUNTO: Informe y Calificación de la Tesis titulada "PROPUESTA DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA LTDA", presentada por XIMENA GUADALUPE GUANÍN PÉREZ y VICTOR REMIGIO AYALA IMBAQUINGO, previo a la obtención del Título de Economista.

Señor Decano; en cumplimiento con el Oficio N°.1159 - 2013 - D. T. de mayo 08 de 2013, se presenta el informe de la referida tesis; los egresado presentan su investigación en un documento de cinco capítulos, con anexos referenciales y bibliografía.

La investigación se fundamenta en base a:

- Cumplimiento de Objetivos; están vinculados explícitamente al requerimiento de lo planteado, la investigación primaria y secundaria.
- Demostración de Hipótesis; su carácter es de trabajo por tanto son alternativas, dando paso a la investigación para ser demostradas en teoría y su posible aplicación.
- El contenido; Cap. I, Plan de tesis; Cap. II, Base Teóricas de Planeación Estratégica y Balanced Score Card; Cap. III, Diagnóstico Estratégico de ICAPEB; Cap. IV, Propuesta Estratégica y Balanced Score Card para aplicarse en la empresa ICAPEB Cia Ltda.; Cap. V, Conclusiones y Recomendaciones.
- La Nota; es de 10/10 (diez sobre diez).
- Recomienda la publicación de la tesis; SI (X)
- Razón de la Publicación; apoyo a la Planificación Estratégica y Gestión con BSC. Se aprueba la investigación para proceder con la defensa pública y fines reglamentarios.

Atentamente,



Econ. Antonio Ricardo Rea T.; M.Sc & M. B. A

DIRECTOR DE TESIS

RECIBIDO:.....
FECHA: 20 MAY 2013
HORA:.....
DEPARTAMENTO DE TESIS

CALLE MEJIA(1674-1684)N7-16 Y BAHAMONDE • QUITO-ECUADOR
TELÉF:2/582935/096041319/E-mail: antonio_ricardo_rea@yahoo.com



900

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS *PROPUESTA DEL BALANCE SCORE
CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTDA.*

EGRESADOS: *XIMENA GUADALUPE BURNIN PEREZ
VICTOR REMIGIO AYALA IMBAQUINGO*

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS PLANTEADOS SIGNIFICAN EL APROVECHAMIENTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA DE FUTURO

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

LAS HIPOTESIS QUE SE UTILIZAN DEBERIA PERMITIR LA DEMOSTRACION DE LAS BONDADES DE LA APLICACION DE ESTE PROCESO MODERNO DE GESTION EMPRESARIAL.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

De acuerdo a lo planteado en este trabajo, la metodología es adecuada para este tipo de investigación. las variables se ajustan a lo que se requiere.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Existe concordancia con las conclusiones y recomendaciones, pues la investigación se basa en la elaboración de planes estratégicos.

NOTA:

9 (NUEVE)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

X

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO

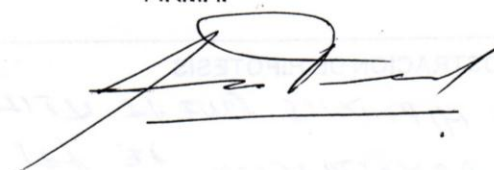
PROFESOR:

ELON. LUIS PADILLA CHAVEZ

FIRMA.

FECHA:

5 - Mayo - 2003





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

Propuesta del BALANCED SCORE
CARD PARA LA EMPRESA DE APED C.A. LDA.

EGRESADOS:

Ximena Rosalope CARRAN PEREZ
Victor RONCIBO AYALA FERRARINCHI

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los fines o objetivos planteados en esta Tesis
con un alto desarrollo de nuevos
ampliando y mejorando.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las tres hipótesis corresponden de manera
directa a los objetivos planteados y
responden de manera afirmativa.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se metodologías utilizadas corresponden al
cuadro electivo y las principales
variables de trabajo correspondencia:
Poco, Servicio y Recursos Humanos

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones y recomendaciones
son consistentes entre sí y responden
a los objetivos e hipótesis planteados

NOTA: 9 (mucha)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

☒ SI

☐ NO

RAZON DE LA PUBLICACION

Para concluir

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

☐ SI

☐ NO

PROFESOR:

Ben. Vicente J. J. J.

FIRMA:



FECHA:

17-06, 2013.

ÍNDICE

| | |
|--|-------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL..... | iv |
| AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL..... | v |
| OFICIO | vi |
| CALIFICACIONES | vii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xv |
| ÍNDICE DE TABLAS | xvi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xvii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xviii |
| PALABRAS CLAVES: | xviii |
| ABSTRACT..... | xix |
| KEYWORD | xix |
| CAPITULO I..... | 1 |
| 1. PLAN DE TESIS | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| 1.3. EL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.3.1. FORMULACIÓN..... | 5 |
| 1.4. DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL..... | 5 |
| 1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL..... | 5 |
| 1.4.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL..... | 5 |
| 1.5. OBJETIVOS..... | 5 |
| 1.5.1. OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 5 |
| 1.6. HIPÓTESIS | 6 |
| 1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL..... | 6 |
| 1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS..... | 6 |
| 1.7. MARCO DE REFERENCIA..... | 6 |
| 1.7.1. MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 1.7.2. MARCO CONCEPTUAL..... | 12 |
| 1.8. METODOLOGÍA..... | 16 |
| 1.8.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| 1.8.2. MÉTODOS..... | 16 |
| 1.8.3. TÉCNICAS..... | 17 |
| 1.8.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS:..... | 17 |
| CAPÍTULO II | 23 |
| 2. BASES TEÓRICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD | 23 |
| 2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 23 |
| 2.1.1. ORIGEN..... | 23 |
| 2.1.2. FUNCIÓN..... | 29 |
| 2.1.3. PRINCIPALES PARADIGMAS..... | 30 |
| 2.2. BALANCED SCORE CARD..... | 45 |
| 2.2.1. INICIOS..... | 47 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 2.2.2. | MÉTODO DE APLICACIÓN..... | 47 |
| 2.2.3. | MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS..... | 48 |
| 2.2.4. | CLIENTES (INTERNO - EXTERNO). | 50 |
| 2.2.5. | PROCESOS INTERNOS. | 50 |
| 2.2.6. | RECURSOS HUMANOS..... | 51 |
| 2.2.7. | RELACIÓN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS | 52 |
| 2.3. | CAPITAL INTELECTUAL | 54 |
| 2.3.1. | CAPITAL HUMANO: | 55 |
| 2.3.2. | CAPITAL ORGANIZACIONAL: | 55 |
| 2.3.3. | CAPITAL RELACIONAL: | 55 |
| | CAPÍTULO III..... | 56 |
| 3. | DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE ICAPEB | 56 |
| 3.1. | ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD | 58 |
| 3.2. | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD..... | 58 |
| 3.3. | MATRICES DE SÍNTESIS..... | 60 |
| 3.3.1. | MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO..... | 63 |
| 3.3.2. | MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO..... | 66 |
| 3.4. | ANÁLISIS F.O.D.A | 69 |
| 3.5. | POLÍTICAS..... | 72 |
| 3.5.1. | POLÍTICA GENERAL..... | 74 |
| 3.5.2. | POLÍTICAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS | 75 |
| | MAPAS ESTRATEGICOS..... | 82 |
| 3.6. | MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS..... | 82 |
| 3.6.1. | CLIENTES | 83 |
| 3.6.1.1. | NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 86 |
| 3.6.2. | PROCESOS INTERNOS | 86 |
| 3.6.2.1. | PRODUCTIVIDAD EN TRAMITES | 87 |
| 3.6.2.2. | NIVEL DE COMPETITIVIDAD | 87 |
| 3.6.3. | RECURSOS HUMANOS..... | 88 |
| | CAPÍTULO IV | 90 |
| 4. | PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA ICAPEB CIA LTDA. | 90 |
| 4.1. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 90 |
| 4.2. | PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 90 |
| 4.3. | PRINCIPIOS..... | 98 |
| 4.3.1. | VALORES | 98 |
| 4.3.2. | MISIÓN | 99 |
| 4.3.3. | VISIÓN..... | 100 |
| 4.4. | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 100 |
| 4.5. | ESTRATEGIAS | 106 |
| 4.6. | MAPA ESTRATÉGICO..... | 110 |
| 4.7. | CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTION..... | 113 |
| 4.8. | SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO..... | 115 |
| 4.9. | ALINEAR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION A LAS ESTRATEGIAS | 116 |
| 4.10. | PERSPECTIVAS DEL BALANCEDDDD SCORED CARD..... | 117 |
| 4.10.1. | CONTROL DE GESTIÓN | 117 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| 4.10.2. | CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE COMANDO | 118 |
| 4.10.3. | NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONTROL | 120 |
| 4.11. | ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA..... | 133 |
| 4.11.1. | PLAN FINANCIERO..... | 143 |
| 4.11.2. | PLAN OPERATIVO | 167 |
| CAPITULO V | | 168 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 168 |
| 5.1. | CONCLUSIONES..... | 168 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES..... | 171 |
| ANEXOS..... | | 172 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 178 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo N° 1: Rol de Pagos | 172 |
| Anexo N° 2: Amasado | 173 |
| Anexo N°3: Área de Cocinado y Pre mezcla | 173 |
| Anexo N° 4: Enfriamiento Línea 1 | 174 |
| Anexo N° 5: Enfundado Maquina | 174 |
| Anexo N° 6: Estibaje del Producto para Enfundado | 175 |
| Anexo N°7: Troquelado | 175 |
| Anexo N° 8: Vista General de Área de Cocina y Troquelado | 176 |
| Anexo N° 9: Vista General de Área de Envolturas | 176 |
| Anexo N° 10: Zona de Recepción del Caramelo | 177 |
| Anexo N° 11: Área de Materia Prima | 177 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 1 Matriz EFE | 64 |
| Tabla No. 2 Matriz de EFI | 67 |
| Tabla No. 3 Principales Proveedores de ICAPEB | 83 |
| Tabla No. 4 Principales Clientes de ICAPEB | 85 |
| Tabla No. 5 Matriz de Evaluación de Estrategia..... | 130 |
| Tabla No. 6 Perspectiva del BALANCEDD Scores Card..... | 132 |
| Tabla No. 7 Inversión Total. | 136 |
| Tabla No. 8 Inversión Fija..... | 137 |
| Tabla No. 9 Adecuaciones. | 137 |
| Tabla No. 10 Maquinaria y Equipo | 138 |
| Tabla No. 11 Utensilios y Accesorios | 138 |
| Tabla No. 12 Equipos de Computación | 139 |
| Tabla No. 13 Equipos de Oficina | 139 |
| Tabla No. 14 Muebles y Enseres..... | 140 |
| Tabla No. 15 Inversiones en Activos Diferidos | 140 |
| Tabla No. 16 Capital de Trabajo. | 142 |
| Tabla No. 17 Compras y Materia Prima..... | 144 |
| Tabla No. 18 Mano de Obra Directa. | 144 |
| Tabla No. 19 Insumos. | 145 |
| Tabla No. 20 Mano de Obra Indirecta..... | 146 |
| Tabla No. 21 Reparación y Mantenimiento | 146 |
| Tabla No. 22 Seguros..... | 147 |
| Tabla No. 23 Depreciación de los Activos Fijos..... | 147 |
| Tabla No. 24 Amortización..... | 148 |
| Tabla No. 25 Gastos Administrativos. | 148 |
| Tabla No. 26 Gastos de Ventas | 149 |
| Tabla No. 27 Costos de Producción Anuales..... | 150 |
| Tabla No. 28 Proyección Costos Anuales..... | 151 |
| Tabla No. 29 Proyección de Ingresos y egresos de la Empresa ICAPEB | 154 |
| Tabla No. 30 Estado de Resultados Proyectado..... | 156 |
| Tabla No. 31 Flujo de Caja del Inversionista..... | 157 |
| Tabla No. 32 Valor Actual Neto | 159 |
| Tabla No. 33 Calculo de la TIR | 160 |
| Tabla No. 34 Periodo de Recuperación de la Inversión | 161 |
| Tabla No. 35 Relación / Costo | 163 |
| Tabla No. 36 Análisis y Determinación del Punto de Equilibrio en Dólares..... | 165 |
| Tabla No. 37 Plan Operativo..... | 167 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Grafico No. 1 El Cuadro de Mando Integral | 26 |
| Grafico No. 2 Organización Centrada en la Estrategia | 27 |
| Grafico No. 3 Mapa Estratégico..... | 28 |
| Grafico No. 4 Diamante de la Competitividad de Michael Porter. | 32 |
| Grafico No. 5 Cinco Fuerzas de Michael Porter | 36 |
| Grafico No. 6 Cadena de Valor..... | 41 |
| Grafico No. 7 Matriz B.C.G..... | 44 |
| Grafico No. 8 Cuadro de Mando Integral (BALANCED Scored Card) | 46 |
| Grafico No. 9 Posicionamiento de la Empresa ICAPEB Cia. Ltda..... | 71 |
| Grafico No. 10 Mapa Estratégico de la Empresa ICAPEB Cia. Ltda. | 113 |
| GRAFICO No. 11 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES..... | 166 |

PROPUESTA DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTDA.

PROPOSAL OF THE BALANCED SCORE CARD FOR ICAPEB INDUSTRY.

RESUMEN EJECUTIVO

La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos, las metas y la situación actual teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento.

La implementación de un plan estratégico como herramienta en la Empresa ICAPEB busca el direccionamiento estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital intelectual, sus clientes y proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva favorable.

Con el surgimiento de la teoría de la organización, se acentuó la importancia de la información. Una organización es un sistema conformado por personas, recursos materiales e información. Esta última determina el orden y el caos entre los individuos los recursos y en la interrelación personas – recursos. Por tal razón, debe considerarse a las organizaciones como sistema de información, que con lleva a la mejora en su gestión y desarrollo de los objetivos y estrategias claras.

PALABRAS CLAVES:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/ICAPEB/ANÁLISIS FODA/BALANCED SCORE CARD

ABSTRACT

Strategic planning has to do with an administrative process, which pretends to make an analysis between the objectives, the goals and the current situation; depending on the resources, the possibilities and the behavior.

Implementation of strategic planning as a tool in ICAPEB pretends to find the strategic leading in order to reach the goals with its financial resources, its intellectual capital, its clients and its suppliers; all to get to a favorable competitive advantage.

Thanks to the organization theory, the information is more important. An organization is a system made of people, material resources and information. The last one determinates the order and the chaos between individuals, the resources and the relation between people – resources. That is the reason why the organizations should be considered as a sort of information, which takes to the improvement of its management and the development of the objectives and clear strategies.

KEYWORD

Strategic planning / ICAPEB Industry/ SWOT analysis / BALANCED Score Card

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

TEMA.

PROPUESTA DEL BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA LTDA.

1.1. ANTECEDENTES.

En la actualidad los Industriales y directivos se enfrentan en su actividad diaria a la incertidumbre que se deriva de un entorno (económico, político, social, tecnológico, etc.) cambiante; a la incertidumbre del comportamiento de los competidores, los clientes, proveedores, entre otros, para dar respuesta a lo anterior la planeación estratégica nos apoya para ser competitivos por medio de un análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación del sistema de medición, y control de dichas estrategias.

Por ello, cada vez resulta más necesario para los directivos dedicar mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de estrategias, para esto empezamos por conocer la evolución de los sistemas directivos, el campo de la dirección estratégica, para después identificar las distintas escuelas del pensamiento estratégico, los niveles de estrategias y las etapas del proceso de planeación estratégica.

Pero la planeación estratégica también está caracterizada por, la incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes y un intento de conseguir una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

Por todo ello se puede decir que la planeación estratégica es: " un proceso continuado, necesario, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve"⁴⁴.

Es un proceso continuo porque jamás finaliza su labor estratégica, reiterativo, ya que se inicia a partir de una primera etapa, se desarrolla, llega a la última y nuevamente se reinicia, y

⁴⁴ CERTO, Samuel, "Planeación Estratégica", Pág., 31, Ed. Irwin, Madrid, 2001

transfuncional porque abarca el desarrollo de las áreas básicas de la organización, planeación, recursos humanos, finanzas, producción y mercadotecnia, sin que ningún proceso domine.

SECTOR CONFITERO.

En el Ecuador a pesar de ser aún incipiente, presenta posibilidades aún no aprovechadas adecuadamente, pese a tener atractivos en sus cuatro regiones naturales; riqueza histórica - cultural y variada gastronomía.

La industria ecuatoriana de golosinas y chocolates, ha tenido gran repunte en el mercado nacional y extranjero en estos años.

Con su filosofía de que "las excusas no existen" y que "es mejor afrontar antes que temer", para crear productos que lleguen, en sus diferentes formas, al exigente paladar de niños, adolescentes y adultos, la industria confitera se impulsa al futuro dejando atrás la creencia mundial de que el arte de preparar confites solo era una 'actividad doméstica'.

Industrias nacionales como Confiteca tienen la dura tarea de competir con gigantes de las golosinas como Adam's, pero ha valido la pena porque se ha ganado espacio y, por ello, ahora abarcan el 63% del mercado nacional, con caramelos, chupetes, chicles, etc. O sea, 'endulzando la vida' a grandes y pequeños, para 'amargura' de la competencia.

El éxito de Confiteca no solo se basa en ofrecer productos hechos con creatividad y tecnología, lo cual implica una gran inversión y creer en la gente, sino en llegar al mercado puerta a puerta, cara a cara, según la realidad y la edad del consumidor, contando con una moneda 'dura' como el dólar, que ha traído ventajas, especialmente para exportar, como lo hace La industria confitera a 25 países.

El Ecuador es un mercado poco explotado en el sector de confitería, las oportunidades para el desarrollo de inversiones y negocios en el mismo son múltiples, ya que cuenta con una diversidad de sistemas naturales que son de gran interés y atractivo para los ciudadanos de los países desarrollados; además de que el turismo y la gastronomía en sí generan todo un efecto multiplicador en el aparato productivo, ya que permite desarrollo y empleo en diversas actividades, es decir que estimula para que se dé un encadenamiento intersectorial para inversiones en otros sectores productivos y de servicios.

EMPRESA ICAPEB CIA LTDA

En el año 1948, en la ciudad de Quito se conformó la primera industria de Confites con la marca “NOEL”. Su fundador, el Sr. Miguel Pérez Pazmiño; un empresario visionario tuvo la iniciativa de impulsar este proyecto y aprovechar las ventajas del mercado de aquel entonces, desarrollando productos que endulzaron el paladar de varias generaciones, convirtiéndose con el tiempo en confites clásicos y tradicionales que aún perduran hasta nuestros días.

La consigna del Sr. Miguel Pérez de automatizar su producción y mejorar los procesos con el propósito de obtener una mayor calidad del producto final, lo impulsó viajar a Europa a conocer maquinaria moderna que le permitiese cumplir sus objetivos, y es así que importó al Ecuador las primeras maquinarias con la mejor tecnología de la época, permitiéndole así desarrollar una variedad en cuanto a tipo de confites, tales como: dulces masticables, chupetes, chupetines y diversos tipos de caramelos sólidos con sabores frutales. Este hecho, le permitió a ésta industria expandir la oferta de sus productos a fin de satisfacer las necesidades del mercado Ecuatoriano.

En 1988, la Industria “NOEL” se fortalece con el ingreso de nuevos socios, formándose así la Compañía “ICAPEB” CIA. LTDA. , cuya razón social se encuentra vigente hasta la actualidad.

La Cía. ICAPEB, consiente del continuo avance tecnológico, ha hecho esfuerzos por mejorar sus activos productivos, por lo que ha procedido a renovar totalmente su maquinaria, dando un empuje prioritario a la presentación del producto, utilizando para ello máquinas empacadoras y de envoltura de última generación, maquinaria para elaborar goma de mascar, equipos para producir caramelos rellenos y otros. Ha incursionado además en capacitación especializada a su personal, enviando a algunos técnicos de la Compañía a Institutos de Europa, vinculados al desarrollo de esta actividad económica.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

La planificación estratégica presenta de manera efectiva y clara la MISIÓN Y VISIÓN Institucional y los Objetivos Estratégicos a partir de los cuales deben plantearse los Diseños de

Proyectos que a la vez requieran de Planes Operativos. No son tres procesos diferentes, sino más bien una unidad secuencializada de planificación. Esta equivale decir que los proyectos y los planes operativos se complementan con la visión del futuro.

La planificación no es únicamente un proceso fríamente técnico y probabilístico de prever el futuro, sino también un proceso humano de expectativas, fe y compromisos basados en la intuición e instinto socio personal.⁴⁵

Esta parte intuitiva no debe ser subestimada, ya que durante el proceso de planificación muchas personas poseen capacidades extraordinarias para plantearse y plantear apuestas en futuro que son capaces de ofrecer resultados y estrategias brillantes.

La imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación comprende todo el mundo, estimula el proceso y da origen a la evaluación, en suma, es un factor real en la investigación científica.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, este es el caso de ICAPEB CIA LTDA así como las ventajas competitivas de la entidad para a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

La planeación estratégica busca investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

La realización de este trabajo investigativo busca mejorar los procesos administrativos de la empresa, a través de la planeación estratégica, implementando un sistema de decisiones que conduzcan a la mejora de prestaciones para el recurso humano y por ende una mejora significativa en los procesos, para elevar a la organización aun nivel administrativo y competitivo idóneo. Para que de esta manera contribuir en algo a la problemática social de este sector.

⁴⁵ GEORGE A. STEINER, “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA, Madrid, 2001

1.3. EL PROBLEMA.

1.3.1. FORMULACIÓN.

¿La aplicación de un sistema de planeación estratégica basado en BALANCED score card y mapas estratégicos de ICAPEB CIA LTDA, constituirá una forma de mejoramiento continuo para la misma?

1.4. DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL.

1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL.

La investigación analizará el período de tiempo correspondiente a los años 2012 - 2016

1.4.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.

Distrito Metropolitano de Quito.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar y aplicar una propuesta del BALANCED Scored Card (Cuadro de Mando Integral) para la empresa ICAPEB CIA LTDA.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa ICAPEB CIA. LTDA., para aplicar el enfoque y Mapa estratégico.
- Elaborar el direccionamiento y organización estratégica.
- Proponer el modelo de planeación estratégica con el Balaced Scored Card, mapas estratégicos.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.

La implementación del Sistema BALANCED Score Card en ICAPEB CIA LTDA, permitirá obtener un nivel superior de eficiencia y eficacia en los procesos, lo que se verá reflejado luego en una mejora en la calidad operacional del mismo.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- La correcta aplicación de la presente investigación, ayudara al enfoque y Mapa estratégico.
- El direccionamiento estratégico permitirá mejorar los procesos y proyectar un mejor desarrollo económico – financiero del mismo.
- El Plan Operativo y el presupuesto servirán para dinamizar la productividad de la empresa ICAPEB CIA LTDA.

1.7. MARCO DE REFERENCIA.

1.7.1. MARCO TEÓRICO.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.-

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la planeación la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

La planeación, la estrategia y las políticas

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.⁴⁶

⁴⁶ CERTO, Samuel, “Planeación Estratégica”, Pág., 35, Ed. Irwin, Madrid, 2001

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La Planeación Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Planificar desde una perspectiva de futuro, es hacerlo estratégicamente. Se trata de decir a donde se quiere llegar y trazar los caminos que conduzcan a él. La clave es establecer con claridad y realismo lo que se quiere hacer, ser y las maneras de conseguirlo.

El compromiso es con el futuro, pero que se retroalimenta del presente y del pasado. Se enfatiza la necesidad de objetivos estratégicos a partir de los cuales se tienen que diseñar los proyectos y formular los planes operativos que permitan la ejecución oportuna de las actividades orientadas al logro de resultados esperados.

BALANCED SCORE CARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

A partir de los años '90, el sistema BALANCED Score Card (también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral) se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir la performance de aquellos aspectos de la empresa, considerados como intangibles, tales como el capital humano, la información y la cultura.

Este sistema permite cuantificar sus fuerzas comerciales desde cuatro perspectivas:

1. Medidas económico financieras
2. Clientes
3. Procesos internos; y
4. Recursos Humanos

Originalmente el tema fue desarrollado por Robert S. Kaplan (profesor de H.B.S.) y David P. Norton en dos importantes libros: The BALANCED Scorecard: translating strategy into action (1996) y The strategy- focused organization: how BALANCED Scorecard companies thrive in the new business environment (2000).

Recientemente los mismos autores han lanzado al mercado su nuevo libro Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes (2004) en el que han completado el modelo original basado en las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas, agregando una dinámica de estrategias basadas en el tiempo. En términos sencillos esto significa la incorporación del Mapa Estratégico como herramienta complementaria del BALANCED Scorecard.

Pero ¿cómo beneficia a una corporación el uso de Mapas Estratégicos?

Un Mapa Estratégico ofrece una representación visual de la Estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Las Perspectivas Económico Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las Perspectivas Procesos Internos y Recursos Humanos describen cómo se pretende alcanzar dichos resultados.

Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia.

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.

¿Importa el tamaño de la compañía antes de considerar la implementación del mapa?
¿Quién se encarga de su funcionamiento?

Se ha podido observar que en empresas de no más de 25 empleados su aplicación ha resultado muy efectiva, y en compañías mayores ayuda también a alinear las múltiples unidades de la empresa. La gran mayoría de las empresas designan un responsable a cargo del Mapa. Ésta persona garantiza el continuo ingreso de datos, el mantenimiento, cumplimiento y organización de los reportes mensuales, y de preparar la agenda para las reuniones de management sobre la performance de la Estrategia.

En organizaciones más grandes, el proceso es llevado a cabo por un equipo dedicado a la Estrategia de la empresa. Esta oficina se encarga en especial del proceso de revisión periódica y actualización del Mapa y provee un recurso central para implementar los cinco procesos de management que permiten enfocar estratégicamente la empresa: movilizar, traducir, alinear, motivar y sostener.

Una parte importante del trabajo de este equipo apunta a reforzar la disciplina para asegurarse que las Estrategias alcancen los objetivos específicos para los accionistas y clientes, para formular una propuesta comercial que agregue valor en forma explícita; y en lo interno para crear y entregar dicha propuesta, alinear los recursos humanos, la información tecnológica y la organización cultural.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

Mapas Estratégicos.-

El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. En este mapa se establece la relación causa-efecto que constituye la hipótesis de la estrategia, así como los indicadores, objetivos e iniciativas. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral definen la lógica del enfoque en mejorar el producto, calidad y disponibilidad.

Con el mapa estratégico el CMI supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. Este constituye la arquitectura del CMI.

Las cuestiones estratégicas se definen como la receta para combinar los activos intangibles de habilidades, tecnologías y clima empresarial con procesos internos, como fuentes y distribución, a fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de los ingresos, rentabilidad).⁴⁷

La estrategia además de ser un proceso de gestión, es un proceso continuo que comienza en el sentido amplio de la organización: la misión. A través de este sistema de gestión se asegura que la traducción de la misión efectivamente se realice, esto ocasiona que la organización se mueva a un alto nivel de trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

La misión y los valores centrales de una empresa permanecen estables en el transcurso del tiempo. La visión de la organización dibuja la imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos de una empresa a comprender por qué y cómo deberían apoyarla.

Adicionalmente se ha establecido el *feedback* de la estrategia. La estrategia planeada aunque haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

Las organizaciones necesitan capacidad de aprendizaje, de tal forma que el proceso se pueda alimentar de acuerdo con la visión más actual de los periodos venideros.⁴⁸

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.-

Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como una unidad total poniendo énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Es un proceso lógico y analítico para elegir la posición futura de la empresa con respecto al medioambiente de la organización, manteniendo una posición flexible para poder aprovechar el conocimiento y los cambios del entorno.

⁴⁷ KAPLAN, Robert S y otros; “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2001, Pg. 82

⁴⁸ KAPLAN, Robert S y otros; “Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2002, Pg. 263

En una organización de alto rendimiento la planificación estratégica nunca termina, o esta formulando una nueva estrategia o está poniendo en práctica la estrategia vigente, evaluando los avances realizados y revisando los procesos según se requiera.

Los principales objetivos de la Planeación Estratégica son:

- La sobrevivencia en circunstancias en que la empresa haya perdido mercado, disminuido sus utilidades, y ante la incapacidad de adaptarse a un entorno cada vez mas cambiante;
- Permanencia en el negocio en el caso de que la empresa busque optimizar sus recursos;
- Maximizar las utilidades actuando como protección (“la mejor defensa es el ataque”), evitando que los resultados favorables se reviertan siempre que se realice en forma sistemática y objetiva;
- Ser la compañía líder, pues esto proporciona poder político y mayor cobertura del mercado.⁴⁹

La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Analiza las fortalezas y limitaciones de la empresa que sirven para plantear los objetivos y propulsar sus logros.

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.⁵⁰

1.7.2. MARCO CONCEPTUAL.

En esta investigación se utilizará la siguiente terminología:

ACTIVIDAD/TAREA: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

⁴⁹ CERTO, Samuel, “Planificación Estratégica” , Pag.35-45,Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2007
⁵⁰ Ibíd., pg. 60

ANÁLISIS: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

CONTROL: Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

COSTO BENEFICIO.- Se puede definir como un método sistemático que se emplea para evaluar la viabilidad económica de una inversión, proyecto o plan o cualquier otro tipo de inversión pública o privada y cuya finalidad es la de precisar las condiciones de retorno de la inversión.

CRECIMIENTO ECONÓMICO.- Es el aumento porcentual en el PIB de un año comparado con el del año anterior. Es importante que el crecimiento del PIB, sea mayor que crecimiento de la población, a fin de facilitar las políticas sociales y de retribución del ingreso.

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura organizacional de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan durante la vida empresarial.

DÉFICIT COMERCIAL.- Se presenta cuando los ingresos por exportaciones de bienes son menores que los egresos por importación de bienes.

DEPARTAMENTALIZACIÓN: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

DIAGNÓSTICO: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

DIRIGIR: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

DESEMPEÑO O RENDIMIENTO: La mayor parte de las organizaciones consideran su desempeño en términos de “eficacia” en el cumplimiento de sus objetivos.

EFICIENCIA.- Es la proporción de la totalidad de los recursos de la organización que contribuyen a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción. Mostrar la optimización de los insumos empleados para el cumplimiento de las metas presupuestarias.⁵¹

ESTADOS FINANCIEROS.- documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la institución, normalmente a través de los Estados de Situación Financiera y de Pérdidas y ganancias, y otros.⁵²

ESTRATEGIA.- se define como un plan amplio y general diseñado para alcanzar objetivos a largo plazo, dando una amplia dirección a la organización. Es el resultado final de la planeación estratégica.⁵³

INGRESO.- Cantidad que es pagada o debida a una entidad, a cambio de la venta de bienes o productos o la prestación de un servicio. Es un apunte contable a distinguir de los cobros o dinero que la entidad recibe. Para las entidades bancarias y financieras los principales tipos de ingresos derivados de las comisiones incluye intereses, honorarios por servicios, comisiones y resultados de las operaciones. Cada tipo de ingreso se registra por separado a fin de que los usuarios puedan evaluar la actuación de un banco o entidad financiera.⁵⁴

INTERÉS.- retribución de un capital monetario. Precio que se paga por un determinado plazo, por la recepción o utilización del dinero proveniente de prestaciones o por el crédito de terceros.⁵⁵

⁵¹ Ibid., pg. 10.

⁵² CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”, Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003, Pg. 62

⁵³ CERTO, Samuel C. “Administración Moderna”, Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia, 2001, pg. 167.

⁵⁴ CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”, Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003, Pg. 88

⁵⁵ DÁVALOS A, Nelson; “Diccionario Contable y Más...”, Segunda Edición, Corporación Edi-Abacom, Quito, 2003, Pg. 271

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como una unidad total para cumplir con los objetivos de la organización. El largo alcance se define de tres a cinco años en el futuro.

GERENCIA: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO: Es la dimensión mas relevante de una organización, programa o proyecto, porque afecta positivamente o negativamente, directa o indirectamente, sin importar de la existencia o no de abundantes recursos y talento humano, los que desde el punto de vista gerencial, su manejo adecuado llevaría al aprovechamiento máximo y a la productividad cuyo resultado es el desarrollo y bienestar de dichos recursos.

GLOBALIZACIÓN.- Intensificación de los procesos de intercambio internacional de bienes, servicios, y flujos financieros, la integración de los mercados nacionales de estos mismos elementos y consecuentemente, la mayor dependencia que los procesos mundiales o internacionales tienen sobre la suerte y las decisiones de países particulares y de sus agentes (gobiernos, empresas, mano de obra, inversiones, etc.)

INFLACIÓN.- Para la escuela neoliberal, la inflación resulta de un excesivo crecimiento del dinero en circulación, originado en los gastos del gobierno, por encima de sus ingresos y en la creación exagerada de crédito privado.

MACRO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de planeación general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

MÉTODO: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

MOTIVACIÓN.- Se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más defectos, es un “yo quiero” al interior de la voluntad humana. Es la búsqueda de determinantes en la actividad humana que a la vez causa bienestar al desarrollar acciones.

PROYECTO. “Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la necesidad que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades”

PRONÓSTICO. Responde a un análisis histórico, que predice lo que ocurrirá en el futuro, de mantenerse la situación actual.

1.8. METODOLOGÍA.

1.8.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo desarrollará una investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderá a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimitarán los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto a desarrollar.

1.8.2. MÉTODOS

Se procederá a emplear los siguientes métodos:

EL MÉTODO ANALÍTICO: Al establecer fundamentos, detalles pensamientos de varios autores con el objeto de llegar a la verdad del problema planteado. “A través de este método se efectuará el análisis de las bases teóricas y procesales que sirven de sustento para el desarrollo del tema investigado, por lo que, se recurrirá al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se han tomado como referencia.” ⁵⁶

EL MÉTODO DEDUCTIVO: Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

⁵⁶

RON, Francisco, “Metodología de la investigación”, Pág. 15, Ed. EPN,, Quito, 2001

Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

1.8.3. TÉCNICAS.

1.8.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS:

Los datos numéricos se procesarán para tener la mas clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y, con ellos se construirán cuadros estadísticos, gráficos, etc. de tal manera que sinteticen sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraerse enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis precisa un conjunto de transformaciones:

1. Evaluar los datos: su calidad, cantidad y fuentes. Supone: no considerar datos no comprobados o no significativos y añadir otros más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas; estimar los comentarios personales de los encuestadores a respuestas de los entrevistados por aportar información importante no contemplada en el cuestionario; separar lo proveniente de la percepción de los encuestados de las estimaciones de los encuestadores.

2. Editar los datos: exige que sean: precisos y completos; consistentes, decidiendo ante dos o más respuestas contradictorias, cuál es la correcta. Si no es posible, se eliminan ambas, clasificándolas como no información; organizados, codificados en unidades de medida uniformes; ordenados, que facilite la clasificación y tabulación. Puede darse el caso que exista información que sea difícil de asignar a una categoría predeterminada, y, sin embargo, sea importante el cómo fue recogida, esto da lugar a una información difusa, este tipo de datos habrán de ser considerados como una subcategoría.

Establecer categorías a fin de cumplir con el objetivo principal de la investigación, o para aplicarlas en respuestas íntimamente relacionadas con la hipótesis de estudio.

10. VARIABLES E INDICADORES.

10.1. VARIABLES.

| Dominio | Variable | Indicadores | Forma de Calculo |
|---|---------------------|--------------------|--|
| Participación en el Mercado Recurso Humanos de ICAPEB CIA LTDA | Precio | Tasas | Unidad * Cantidad |
| | | | Servicios Confitero de ICAPEB CIA LTDA / |
| | Servicio | Tasas | Servicios Confitero Nacional |
| | | | Recursos humanos de ICAPEB CIA LTDA / |
| | RR.HH | Tasas | Recursos humanos de Industria Nacional |
| | Recursos Confiteros | Tasas | Recursos Confiteros de ICAPEB CIA LTDA / Recursos Confiteros Nacionales |
| Número de Clientes | | | Demanda Confitero de ICAPEB CIA LTDA / |
| | Demanda Confitero | Tasas | Demanda Confitero Nacional |
| | Oferta Confitero | Tasas | Oferta Confitero de ICAPEB CIA LTDA / Oferta Confitero Nacional |

10.2. INDICADORES.

Los indicadores a utilizarse serán: tasas de crecimiento y estructura porcentual, niveles, grados, cobertura, etc. Que servirán para valorar el estudio y evaluación económica de la empresa ICAPEB CIA LTDA.

11. TABLA DE CONTENIDOS:

PLAN ANALÍTICO

CAPITULO I

PLAN DE TESIS.

- 1.1 ANTECEDENTES.
- 1.2 JUSTIFICACIÓN.
- 1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.
- 1.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.
- 1.5 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICO).
- 1.6 HIPÓTESIS (GENERAL Y ESPECÍFICA).
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA.
- 1.8 METODOLOGÍA.

CAPITULO II

BASES TEÓRICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 2.1.1 ORIGEN
- 2.1.2 FUNCIÓN
- 2.1.3 PRINCIPALES PARADIGMAS
- 2.1.4 TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD (M. PORTER).
- 2.1.5 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD Y LAS CINCO FUERZAS
- 2.1.6 CADENA DE VALOR DE PORTER
- 2.1.7 CADENA DE MCKINSEY.
- 2.1.8 MATRIZ DEL BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

2.2 BALANCED SCORE CARD

- 2.2.1 INICIOS

- 2.2.2 MÉTODO DE APLICACIÓN
- 2.2.3 MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS
- 2.2.4 CLIENTES
- 2.2.5 PROCESOS INTERNOS
- 2.2.6 RECURSOS HUMANOS
- 2.2.7 RELACIÓN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DE ICAPEB

- 3.1 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD
- 3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD.
- 3.3 MATRICES DE SÍNTESIS
- 3.3.1 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO E.F.E.
- 3.3.2 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO. E.F.I
- 3.4 ANÁLISIS F.O.D.A
- 3.5 POLÍTICAS.
- 3.6 MAPAS ESTRATÉGICOS.
- 3.7 MEDIDAS ECONÓMICO - FINANCIERAS
- 3.7.1 CLIENTES
- 3.7.1.1. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
- 3.7.2 PROCESOS INTERNOS
- 3.7.2.1 PRODUCTIVIDAD EN TRAMITES
- 3.7.2.2 NIVEL DE COMPETITIVIDAD
- 3.7.3 RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA ICAPEB.

- 4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- 4.3 PRINCIPIOS
- 4.3.1 VALORES

- 4.3.2 MISION
- 4.3 .3 VISIÓN
- 4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 4.5 ESTRATEGIAS
- 4.6 MAPA ESTRATÉGICO
- 4.7 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN
- 4.8 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO
- 4.9 ALINEAR EL DTPO. DE PRODUCTOS A LAS ESTRATEGIAS
- 4.10 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORED CARD
 - 4.10.1 CONTROL DE GESTIÓN
 - 4.10.2 CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE COMANDO
 - 4.10.3 NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONTROL
- 4.11 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA
 - 4.11.1 PLAN FINANCIERO
 - 4.11.2 PLAN OPERATIVO

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 CONCLUSIONES
- 5.2 RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

| ETAPA | ACTIVIDADES | MESES | | | | | |
|----------|---|-------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A | SELECCIÓN DE MATERIALES | | | | | | |
| B | REVISIÓN POR EL DIRECTOR: | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> CAPITULO I | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> CAPITULO II | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> CAPITULO III | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> CAPITULO IV, V | | | | | | |
| C | PRESENTACIÓN FINAL | | | | | | |

13. BIBLIOGRAFÍA.

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. “Información estadística mensual”. Quito, 2011 .
- CALDAS, Marco; “ Preparación y evaluación de proyectos “, 1995 , Tercera edición, Quito- Ecuador
- “La Gerencia Estratégica”. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000.
- “Planeación Estratégica”. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México.
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York, NY: McGraw Hill. 2000.
- Gallardo, Anahí. Interacción ambiente y organización. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco. 1999.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
- KAPLAN, Robert S. “Cuadro de mando integral”, Ediciones Gestión, España 2000.
- ICAPEB CIA LTDA, “Informes”, Quito, 2011
- ICAPEB CIA LTDA, “Informe de gestión”, Quito, 2011

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. INTRODUCCIÓN

Desde finales de los años setenta, en los ambientes empresariales ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos a mediados de la década de los años setenta han situado a las empresas en entornos dinámicos y globales en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han implicado importantes novedades en los sistemas de control de las empresas, siendo así que los costes indirectos (investigación, desarrollo, logística y comercialización) han ido aumentando su relevancia frente a los costos de fabricación que el sistema tradicional de contabilidad había privilegiado.⁵⁷

Adicionalmente los factores críticos de éxito no están ligados únicamente a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

Sin embargo, en el mundo académico se sigue enfatizando un proceso contable tradicional y riguroso no obstante, existe una brillante excepción desde principios de los años ochenta, destacando al profesor R. S. Kaplan, profesor de Harvard Business School.

2.1.1. ORIGEN.

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

⁵⁷ KAPLAN, R, NORTON, D, “ Cuadro de Mando Integral, (The BALANCED Scorecard) “, Pág. 105-139, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001

Inicialmente se propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:⁵⁸

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

Para comprender los orígenes del BALANCED Score Card, es necesario remontarse a los primeros artículos de los que se tiene referencia

En 1982, Kaplan presenta el libro *Advanced Management Accounting* (Prentice Hall, 1º edición), poniendo énfasis en el campo más teórico de la contabilidad de gestión.

En 1983 y 1984 el profesor presenta dos artículos causando un gran impacto académico: "La medida del rendimiento de la producción, un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión" y "La evolución de la contabilidad de gestión".⁵⁹

A inicios de la década de los 90's, el profesor Kaplan ensaya un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: "La medición del resultado en la organización del futuro" que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el *BALANCED Scorecard* o Cuadro de Mando Integral. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la organización, (Advanced Micro Devices, American Standad, Apple

⁵⁸ HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. "Formulación de las Estrategias", West Publishing, Los Ángeles. 2001

⁵⁹ KAPLAN, Robert S y otros; "Cuadro de Mando Integral", Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2002, Pg. 4

Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, y Shell Canadá) –fabricantes de servicios de la industria pesada y de alta tecnología- se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición.⁶⁰

En enero de 1992, se publica un artículo denominado “BALANCED Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para “Harvard Business Review”, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.⁶¹

Definición Del BALANCED Score Card

El concepto de **Cuadro De Mando Integral** –CMI (*BALANCED Score Card*- BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

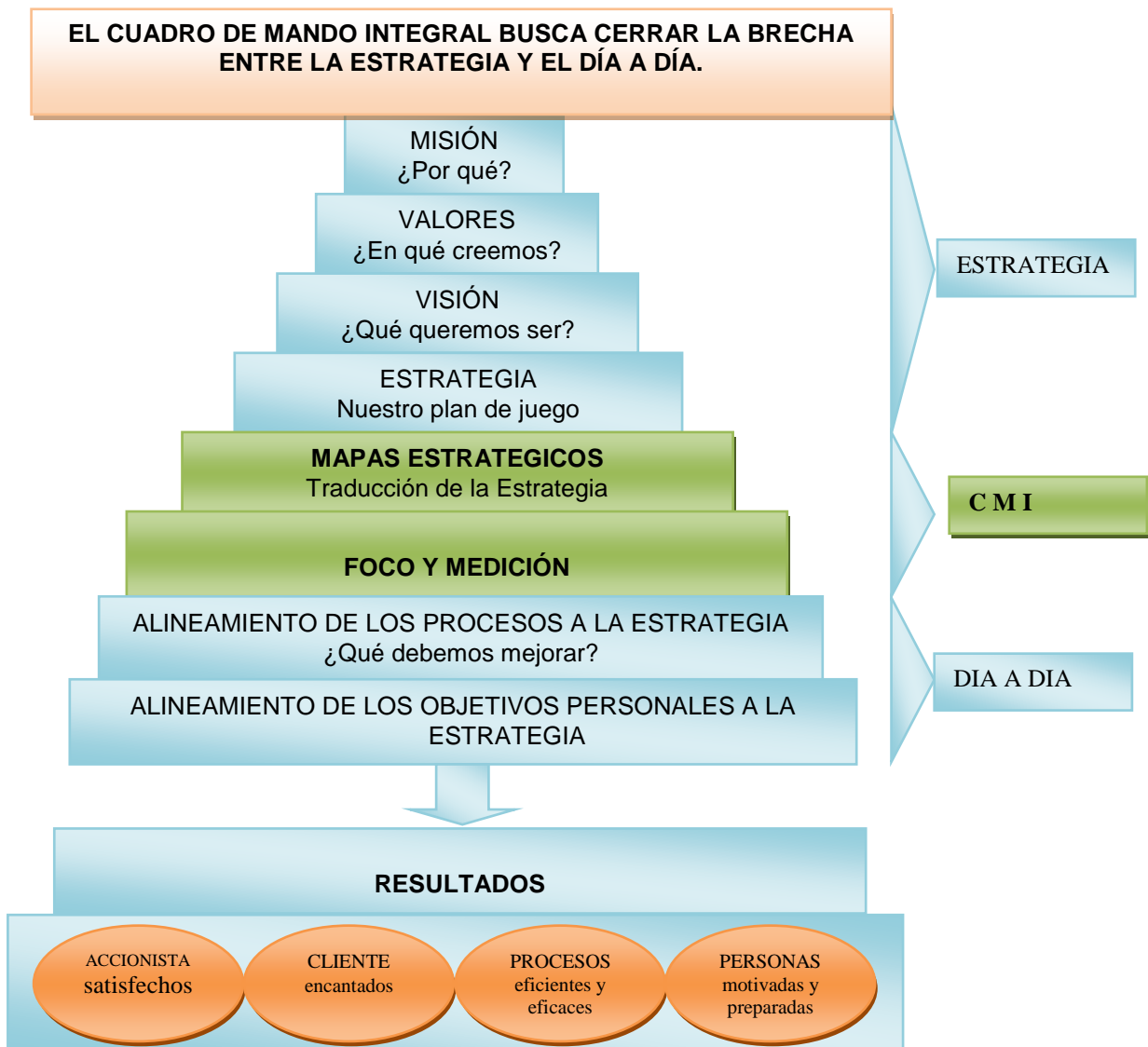
El BSC es un instrumento revolucionario para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

⁶⁰ Ibíd., Pg. 7

⁶¹ www.strategylinksolutions.com. Alvaro Reinoso, Guatemala, Enero 2003

Grafico No. 1 El Cuadro de Mando Integral

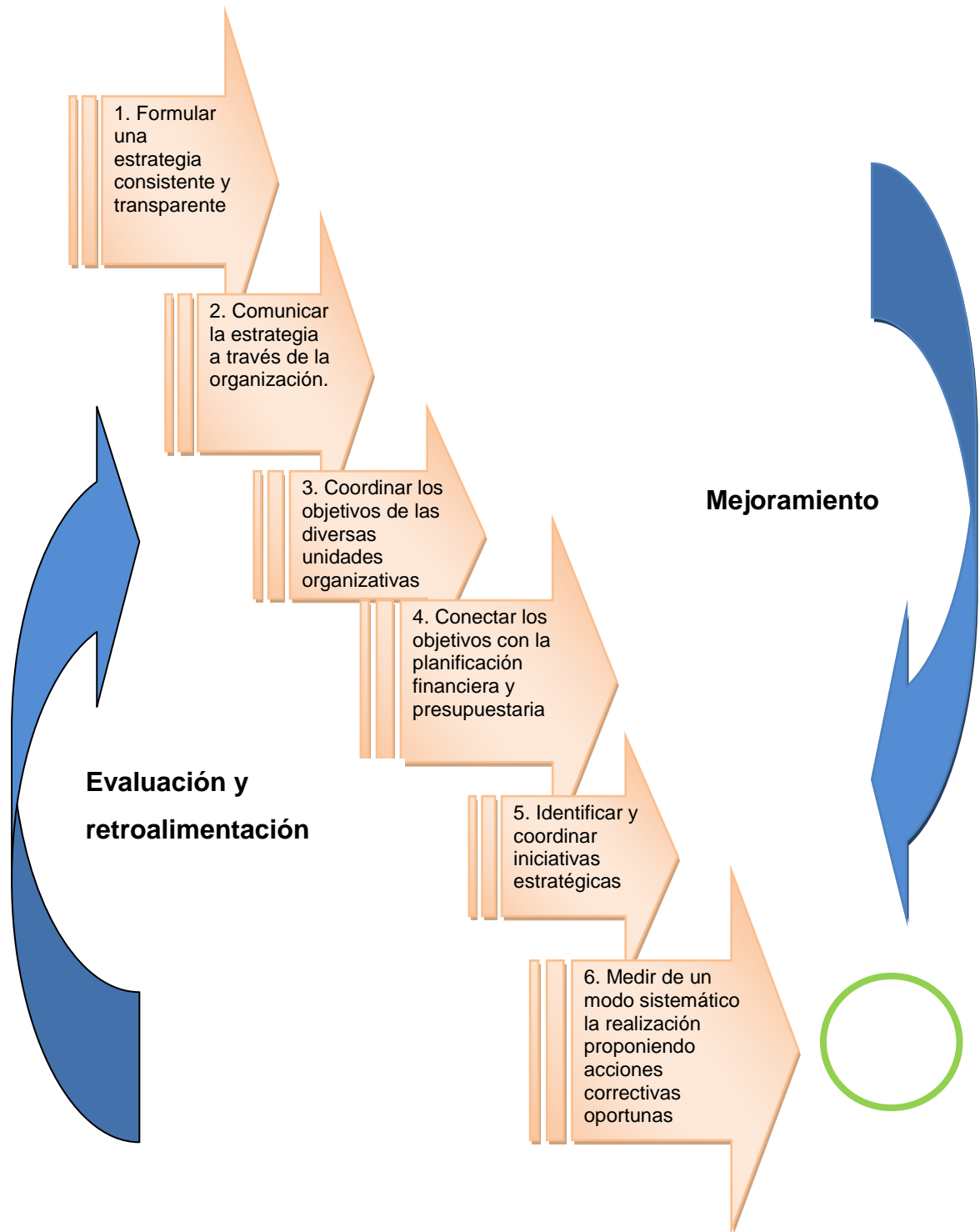


FUENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL. DGRV
ELABORACIÓN: Autores.

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales que cuentan con la historia de hechos y acontecimientos pasados, pero complementa con medidas de inductores de actuación futura.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

Grafico No. 2 Organización Centrada en la Estrategia



FUENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL. DGRV
ELABORACIÓN: Autores.

Muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia vinculada con la visión.

Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.⁶²

Grafico No. 3 Mapa Estratégico



FUENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL. DGRV
ELABORACIÓN: Autores.

⁶² KAPLAN, Robert S y otros; “Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2002, Pg. 4

2.1.2. FUNCIÓN

La estrategia “Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos”

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros investigadores⁶³, quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setenta surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Así se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista

La planeación, la estrategia y las políticas.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la

⁶³

CERTO, Samuel, “administración Estratégica”, Pág. 50, Ed. Mc Graw Hill, Bogota, 2001

utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

2.1.3. PRINCIPALES PARADIGMAS

Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes

TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD (M. PORTER).

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción

o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Para entender cómo una empresa puede ganar una ventaja competitiva en los mercados mundiales cada vez más globalizadas, se tiene que plantear y responder a dos preguntas. La primera es ¿por qué en algunas regiones relativamente pequeñas, y ¿hay concentraciones de actividad económica exitosa?

En su libro La Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter observa que estas empresas no surgen en forma independiente sino que su desarrollo obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad, y nuestro reto es cómo en las áreas que actualmente están económicamente marginadas, se puede crear este entorno de apoyo al desarrollo de distintos sectores industriales y agroindustriales.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD Y LAS CINCO FUERZAS

En el diamante de la competitividad, se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial.

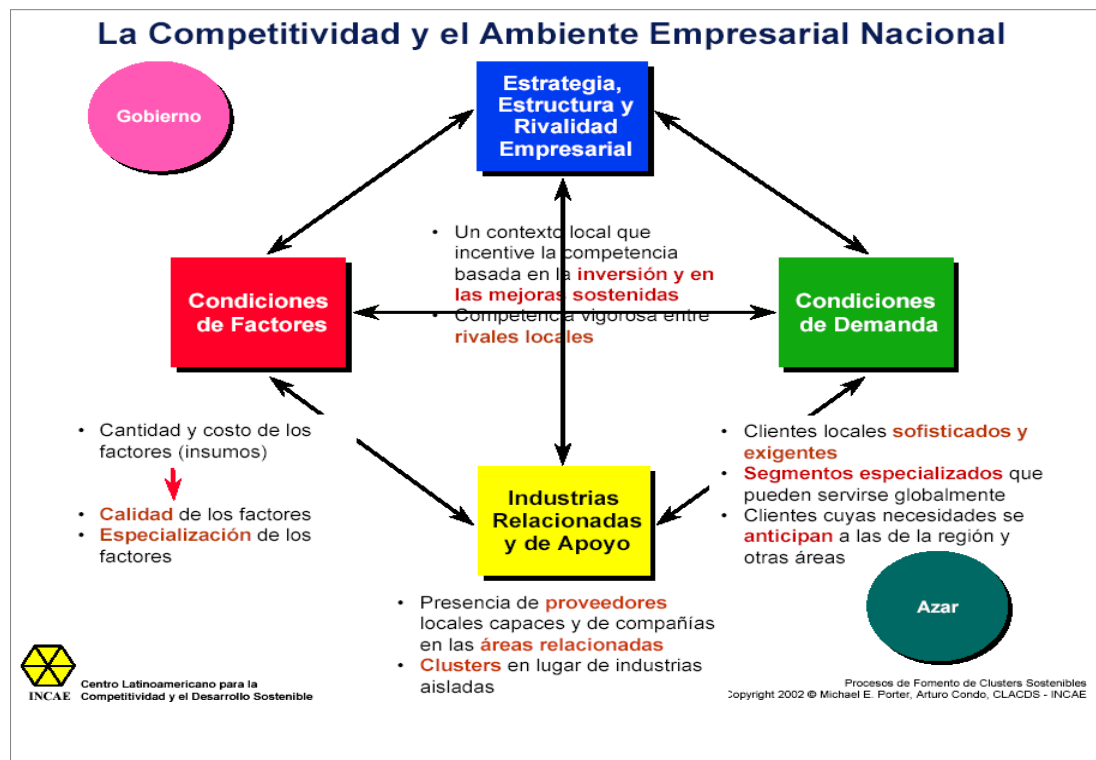
La primera de las variables es la Condición de los factores: Recursos Naturales (físicos), Recursos Humanos, Recursos de capital, infraestructura Física, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Científica y Tecnológica etc.

El segundo de los factores es la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas.

El tercero de los factores es La condición de la demanda, en el cual se toman en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas.

Y por último, Industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clusters en lugar de industrias aisladas.

Grafico No. 4 Diamante de la Competitividad de Michael Porter.



Fuente: PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva de la Naciones”, ED. S.A, Buenos Aires, 2006

Elaboración: Los autores

Condiciones de los Factores.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital.

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de “know-how” tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones, estos factores son:

- **Recursos Humanos:** Se refiere a la cantidad, preparación, considerando todas las categorías entre las que se cuenta la mano de obra, técnicos, especialistas y directivos.
- **Recurso Físicos:** Entre estos se encuentra la disponibilidad, calidad, accesibilidad y el costo de la tierra, dotaron del agua, condiciones climatológicas y localización geográfica.
- **Recursos de Conocimiento:** Son el nivel de conocimiento científico, técnico y de mercado que disponga el país, como las fuentes de conocimiento, siendo las universidades, organismos estatales y privados de investigación, asociaciones y gremios.
- **Recursos de Capital:** Consideran la disponibilidad de recursos para financiar al sector.
- **Infraestructura:** Toma en cuenta al tipo, calidad y costo del sistema de transporte, red vial y de comunicaciones, servicios básicos, luz, agua potable, alcantarillado y otros como asistencia médica y sanitaria, métodos de pago y transferencia de fondos.

Sectores Conexos y de Apoyo.

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente.

Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.

Condiciones de demanda.

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

Demanda Interior.

Porter indica que las naciones logran ventaja competitiva en sectores en los que la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las necesidades que surgen en los compradores, y donde los compradores que demandan presionan a las empresas para innovar con mayor rapidez y ayudan a desarrollar ventajas competitivas más perfeccionadas que las de sus rivales extranjeros.

Más importante que los segmentos concretos de mercado que aborda la empresa es la naturaleza de los compradores nacionales. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva, si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más refinados y exigentes del mundo. Porter afirma que la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva.

La rivalidad interior crea presión en las empresas para innovar y mejorar, y cuanto más localizada esté la rivalidad, más intensa será ésta. Y cuanto más intensa, mejor. Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos.

Las rivalidades nacionales con frecuencia van más allá de la pura competencia económica o comercial y se convierten en intensamente personales. Las rivalidades interiores originan enemistades activas; compiten no solamente por la cuota del mercado, sino también por las personas, por la excelencia técnica y, lo que quizá es más importante, por los derechos de jactancia.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

“El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional de un sector es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Utilizar las metas y estrategias es la forma de organizar las empresas de cada uno de los sectores ya que varían mucho, unas de otras. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva de un determinado sector.

Las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan”.⁶⁴

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción.

Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

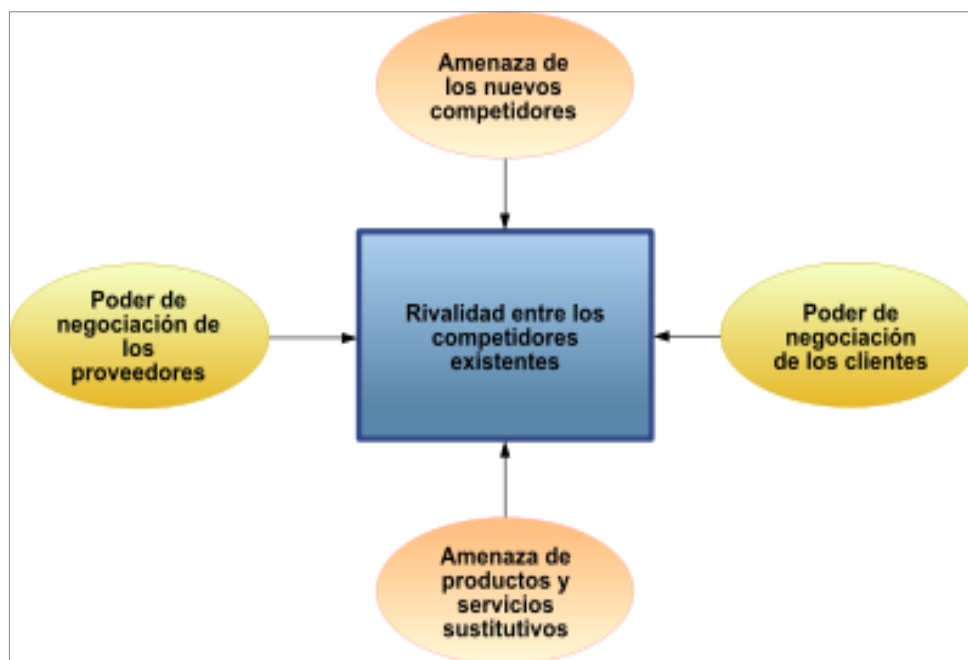
Michael Porter (1982) sostiene que el sector de actividad es con diferencia el factor más influyente en el destino de un negocio, entendiendo como sector, para este propósito, el espacio atendido por el conjunto de competidores que concurren al mercado con una oferta de productos o

⁶⁴ PORTER, Michael, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Pág. 157, New York, NY The Free Press., 1986

servicios similares o equivalentes, de manera que se genera entre ellos una competencia por captar clientes.⁶⁵

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.⁶⁶

Grafico No. 5 Cinco Fuerzas de Michael Porter



FUENTE: PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2006

ELABORACIÓN: Los autores

⁶⁵ Troya Jaramillo, Alfonso. (2009). “La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana”. Ed. Fausto Reinoso. P.41.

⁶⁶ DAVID Fred R. “ Conceptos de Administración Estratégica”, Ed. , Pearson Educación, México:, 2003

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

F1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

F2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

ESTUDIO DE CAMPO – NÚMERO DE COMPETIDORES GRANDES Y PEQUEÑOS.

Facilidades o costos para el cambio de proveedor.

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

F3 Amenaza de nuevos entrantes.

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria es alta. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
-

F4. Amenaza de productos sustitutivos.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

F5. Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala.- Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos

obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.⁶⁷

CADENA DE VALOR DE PORTER

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter⁶⁸ en su best-seller de 1986.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento).

Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable (también expresado por M. Porter). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional).

⁶⁷ Cfr. Ibídem

⁶⁸ Ibid 2, pág. 150

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

Grafico No. 6 Cadena de Valor



Fuente: PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva de la Naciones”, ED. S.A, Buenos Aires, 2006

Elaboración: Los autores

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final

M. Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente

la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Cadena de Valor Genérica.

De acuerdo a Porter una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Apoyo** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

CADENA DE MCKINSEY.

La cadena de valor de Mckinsey parte de un enfoque de las funciones internas de la empresa. Obsérvese los ítems denominados integración: son actividades que pueden integrarse o no dentro de la empresa (hacer o comprar-subcontratación). Evidentemente, decisiones de este tipo tienen distintos impactos: inversiones necesarias, control de la actividad, costes.

Observaciones cadena de valor de Mckinsey.

Ventajas de este modelo:

Sencilla de realizar (ya que coincide con la información que existe sobre el sector).

- Se comunica con facilidad a la organización (ya que coincide con una estructura funcional de la empresa).
- Pone de manifiesto las prioridades en las que se tiene que centrar el análisis estratégico.
- Desventajas:
- Los expertos opinan que es menos rigurosa que la de Porter.

MATRIZ DEL BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

Este modelo se desarrollo en 1970 por la empresa líder en consultoría estratégica Boston Consulting Group (BCG) **para el análisis de cartera de negocios, su esencia es presentar a la empresa precisamente en términos de cartera de negocios**, cada uno los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad.

El BCG desarrollo matriz "Crecimiento-Participación" en el cual cada negocio es ubicado en una esquema de cuatro cuadrantes **a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos se redefine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se lo vincula en el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.**

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por las empresas, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. **El eje vertical indica el crecimiento del mercado**, representando la atracción del mercado en el cual el producto esta posicionado.

Grafico No. 7 Matriz B.C.G



Fuente: PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva de la Naciones”, ED. S.A, Buenos Aires, 2006

Elaboración: Los autores

- **Signo de interrogación;** son los componentes que en un mercado en crecimiento tienen participación baja son oportunidades que aún no exploradas que se suponen muy atractivas por su alto crecimiento.
- **Estrella;** son unidades de negocios que en mercados en crecimiento tienen gran participación. Necesitan de inversión para poder ser explotadas al máximo.
- **Vaca;** son un componente, en este modelo, que tiene dominancia pero cuyo mercado no está en crecimiento. Como de este no se puede esperar un crecimiento el consejo del BCG recomienda usarlo como un generador de flujo de dinero.
- **Perros,** estas unidades que en un mercado en declive, tiene participaciones bajas. El BCG recomienda eliminar las unidades que se encuentren en esta clasificación.

- **Eje vertical;** muestra la tasa analizada bajo la cual están creciendo los diversos mercados en los cuales está localizada cada unidad comercial. Dividida en alto y bajo crecimiento a partir del 10%.
- **Eje horizontal;** muestra la participación en el mercado para la distribución de las unidades de negocios en relación al más grande competidor de la industria

2.2. BALANCED SCORE CARD

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un BALANCED en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelo de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.⁶⁹

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton⁷⁰ en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

⁶⁹ FUENTES, X "Diseño de la Estrategia Competitiva"; Ed. DEFPI; UNAM, México, 2002

⁷⁰ KAPLAN, R, NORTON, S, "BALANCED Scored Card", Ed. Gestión, Pág. 20-25, Barcelona, 2003

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia de desempeño.

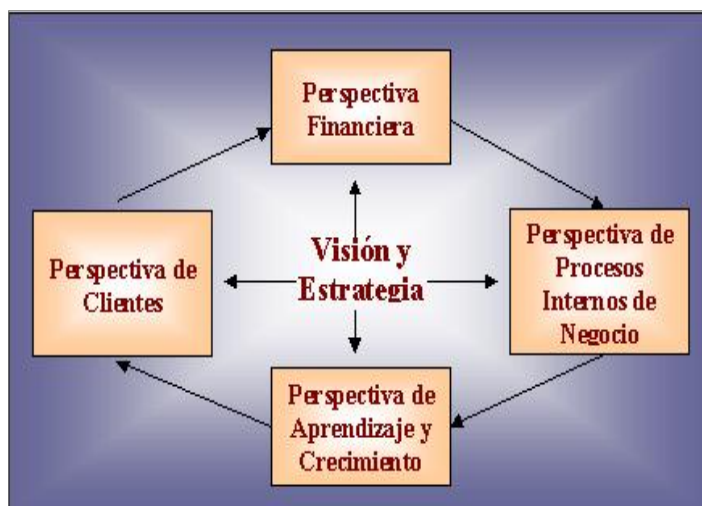
Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Tal como lo muestra el siguiente grafico.

Grafico No. 8 Cuadro de Mando Integral (BALANCED Scored Card)



Fuente: KAPLAN, R, NORTON, S, “BALANCED Scored Card”, Ed. Gestión, Pág. 20-25, Barcelona, 2003

Elaboración: Los Autores.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

2.2.1. INICIOS

Se puede afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo XX, en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aún cuando el concepto propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. alrededor de 1948.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos.

Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

2.2.2. MÉTODO DE APLICACIÓN

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

2.2.3. MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato.

Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

El Presupuesto es un instrumento en las organizaciones no lucrativas. El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados, esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al año anterior. En el curso del proceso presupuestario se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programa y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

El objetivo de las organizaciones tanto lucrativas como sin fines de lucro es obtener beneficio, estableciendo un ambiente en el que las personas puedan sentirse útiles a la sociedad y contribuir con sus capacidades a la obtención de bienes y servicios que conducen al bienestar social.

2.2.4. CLIENTES (INTERNO - EXTERNO).

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

2.2.5. PROCESOS INTERNOS.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta

perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

El tema estratégico es gestionar la aplicación de la Investigación y Desarrollo a nuevos productos.

2.2.6. RECURSOS HUMANOS

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.2.7. RELACIÓN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir.

Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos.

El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización

- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes". Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, nos preguntamos porqué no se agregan y operan de forma independiente.

Luego, el CMI es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

2.3. CAPITAL INTELECTUAL

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edvinsson y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.⁷¹

Entre sus variadas clasificaciones, una de las más aceptadas es la diferenciación de tres grandes bloques:

⁷¹ LEIF Edvinsson y Michael S. MALONE, "EL CAPITAL INTELECTUAL", . Editorial Norma. 2003

2.3.1. CAPITAL HUMANO:

Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía.⁷²

2.3.2. CAPITAL ORGANIZACIONAL:

Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

2.3.3. CAPITAL RELACIONAL:

Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

Sin duda, la fórmula adecuada para gestionar el capital intelectual, teniendo en cuenta estos activos intelectuales, es un factor determinante para el progreso de la empresa. En este sentido, y como respuesta a esta necesidad o inquietud, se han realizado numerosos estudios, y han surgido enfoques que siguen diferentes líneas de investigación pero con un mismo objetivo. Por citar algunos: enfoque humano, enfoque de desarrollo e innovación, enfoque de proceso, enfoque económico o financiero, entre otros.

⁷² Francés, Antonio ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA EN AMERICA LATINA. Ediciones IESA. Caracas 2001

CAPÍTULO III

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE ICAPEB

En la actualidad se vive en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito.⁷³

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben conocer a profundidad el ambiente empresarial en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

Por esto se vuelve imprescindible el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del microentorno como del macroentorno empresarial.

Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos factores puede ser analizado desde diferentes aristas o variables. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos de la organización. También podrán utilizarse con este

⁷³ Mintzberg, Henry, "El proceso estratégico", Pág. 15-20, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2003

propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.⁷⁴

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del servicio, estrategias de la mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc.

En este caso puede ser muy útil el uso de herramientas, como por ejemplo la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz FODA, la matriz de síntesis, estudios de segmentación, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la organización, entre ella historial de ventas/clientes de la empresa, estudios de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen las entidades, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido.

Estos instrumentos le permitirán a la organización contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización de la organización.⁷⁵

Debe hacerse hincapié en que es objetivo fundamental de esta segunda etapa recoger todos los datos necesarios para determinar de una forma más clara y precisa la manera en que los negocios pueden tener éxito. Por lo que tanto la información recopilada en el diagnóstico interno como en el externo, requieren ser relacionadas y no vistas de manera aislada.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.⁷⁶

⁷⁴ GALLARDO, Anahí, “Interacción ambiente y organización”, Reporte de investigación DCSH UAM-Pág. 25-28, Azcapotzalco. 2001

⁷⁵ KATZ, Daniel, “Psicología Social de las Organizaciones”, Pág. 48, Ed. Trillas. México, 2004

⁷⁶ FUENTES , Clara, “Planeación Estratégica”. Taller de Innovación, Pág. 45, Ed. UAM – Azcapotzalco, 2001

3.1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

ICAPEB se establece legalmente en 1948 tras varios meses de haber venido desarrollando sus actividades a través de uno de sus aliados de negocios.

Crear confites que se adapten a las necesidades de los usuarios pero a la vez que sean una opción novedosa marca que deleite a los ecuatorianos.

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD.

Las áreas funcionales internas de toda organización, se encuentran caracterizadas por aspectos que pueden ser positivos como negativos. El momento de efectuar un análisis situacional a determinada empresa, estos factores tienen relación con la forma de administrar, de comercializar, con los canales de distribución y venta, con la tecnología implementada, con la calidad de los productos, con la capacidad de producción, con la relación del personal, entre otras.

De lo dicho, radica la importancia que representa el efectuar un análisis a fin de determinar la situación real de la compañía internamente.

Capacidad de Gestión Empresarial

Las decisiones de la gerencia en la compañía ICAPEB Cía. Ltda., se toman en base solo a la racionalidad, soporte a las decisiones y a la experiencia adquirida a lo largo de los años; es decir la capacidad de la gestión empresarial se centra en el análisis y criterio reflexivo.

Capacidad de Gestión Financiera

La capacidad financiera en la compañía ICAPEB Cía. Ltda., permite optimizar y racionalizar los recursos disponibles de una manera eficiente a través de un buen manejo de las cuentas: capital, capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos entre otros índices financieros que se consideran importantes para el análisis financiero. A tal punto que se encuentran abiertas líneas de crédito en las instituciones financieras para la compañía debido a su buen manejo económico.

Capacidad de Producción

Se refiere al máximo nivel de producción de confites que puede ofrecer la estructura económica de la compañía ICAPEB Cía. Ltda. La capacidad de producción de confites indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real se estará desperdiciando recursos. Lo ideal es que la estructura de la compañía ICAPEB Cía. Ltda., permita tener una capacidad productiva flexible (minimizando costes fijos e incrementando los variables), que permita además adaptarse a las variaciones de los niveles de producción de acuerdo a cada temporada. Esto se puede conseguir con herramientas como la subcontratación o externalización de parte de la producción en una determinada época del año.

Capacidad de Comercialización

Para una buena capacidad de comercialización la compañía ICAPEB Cía. Ltda., requiere de información cuantitativa y cualitativa pertinente de manera regular, fidedigna y al costo más bajo posible. Se necesita información sobre los mercados (demanda, usos finales, oferta), los factores de comercialización (productos, canales de comercialización y distribución, promoción y precios), la competencia, el entorno comercial (que incluye el entorno social, económico, político, tecnológico, normativo, jurídico, cultural, infraestructural, etc.) y las compañías relacionadas con la comercialización de confites en el mercado.

Capacidad de Servicio

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que tiene la capacidad de ofrecer la compañía ICAPEB Cía. Ltda., con el fin de que el cliente obtenga una variada gama de productos en el momento y lugar adecuado y se asegure adicionalmente innovación, originalidad y correspondencia con el gusto del consumidor.

Capacidad Tecnológica

La compañía ICAPEB Cía. Ltda., cuenta con una infraestructura tecnológica acorde con los adelantos de hardware y software principalmente en ambiente windows para las actividades administrativas, financieras y operativas, inclusive la compañía cuenta con un sistema de apoyo a la información gerencial (MIS), que proporciona a la gerencia informes y en algunos casos, acceso a los registros de desempeño actuales e históricos de la compañía; pero no se tiene automatizada la información con un programa específico de software a nivel global.

Capacidad de Talento Humano

El recurso humano es el factor más importante en cualquier organización, ya que estos se constituyen en el motor que conlleva a que las empresas consigan o no sus metas y objetivos.

El talento humano en la compañía ICAPEB Cía. Ltda., tiene que ver con las fortalezas y debilidades que tienen los empleados que conforman la compañía, el cual incluye: nivel académico, experiencia, conocimientos, habilidades, estabilidad, nivel de remuneración, programas de capacitación y motivación.

Los empleados de la Cia. ICAPEB son medianamente calificados por sus estudios académicos y su experiencia; sin embargo de lo expuesto, cuentan con estabilidad laboral en cada uno de sus cargos; la rotación de personal es baja, casi inexistente; el nivel de remuneración esta acorde con el desempeño y también de acuerdo al mercado laboral del país, por lo tanto la motivación es alta entre el personal al contar con un trabajo seguro y con una remuneración justa y equitativa.⁷⁷

3.3. MATRICES DE SÍNTESIS

La Compañía de Confites ICAPEB Cia Ltda como todo ente económico posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

A continuación se tratará de determinar mediante el análisis FODA tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa ICAPEB Cía. Ltda.

A. FACTORES EXTERNOS.

Dados por las Oportunidades y Amenazas a la que la empresa está expuesta

Oportunidades:

1. Expansión del mercado de confites.
2. Crecimiento del segmento poblacional joven e infantil.
3. Desarrollo del mercado de exportación.
4. Establecer alianzas estratégicas comerciales.
5. Existencia de demanda insatisfecha.
6. Posibilidad de incursionar en nuevos productos.

⁷⁷ FRED R. David , “La Gerencia Estratégica”., Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero, Pág. 47, Buenos Aires, 2000.

7. La competencia juega un papel fundamental en el desarrollo de oportunidades para la empresa, pues no solamente se presenta como un obstáculo, sino abre el camino hacia el desarrollo de mejor calidad en los servicios, de un mejor valor agregado para los clientes, de una mejora constante y continua para la empresa.

Amenazas:

1. La competencia formada por empresas de igual tamaño a ICAPEB, se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Lamentablemente ICAPEB no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
2. Inestabilidad económica, política y jurídica.
3. Competidores fuertes.
4. Incremento en los índices de desempleo y subempleo.
5. Creación o incremento de impuestos.
6. Importación de confites.
7. Competencia de precios.
8. Altas tasas de interés.

B. FACTORES INTERNOS

Los factores internos son dados por las Fortalezas y Debilidades de la empresa.⁷⁸

Fortalezas:

1. ICAPEB cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables; en su mayoría los proveedores les entregan los insumos a crédito lo que representa un beneficio para la empresa.
2. La empresa ICAPEB hace un seguimiento continuo a sus clientes, sobre su grado de satisfacción de sus necesidades, acompañado de un mantenimiento de las cuentas, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela.
3. Excelente imagen de la empresa.
4. Gestión empresarial.
5. Productos de calidad.
6. Capacidad de innovación.
7. Precios competitivos.

⁷⁸ MINTZBERG, Henry, “ El proceso estratégico”, Pág. 15, Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2001

8. Equipo de trabajo comprometido y fiel.
9. Baja rotación de personal.
10. Instalaciones propias.
11. Ubicación estratégica de las instalaciones.
12. Ofrece variedad de productos.
13. Aceptación y satisfacción de clientes.
14. Aceptación y satisfacción de proveedores.
15. Tiene liquidez para solventar sus deudas.
16. Dispone de capital de trabajo suficiente.
17. Receptividad al cambio.
18. Valor Agregado a los productos.
19. Reglamento interno de la Compañía.

Debilidades.

1. La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones; dos o tres personas de la administración cumplen las mismas funciones.
2. Al no disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones no se pueden destinar porcentajes para publicidad, para investigación del mercado, para capacitación del personal, etc., esto conlleva a ejecutar las acciones de una manera tradicional sin especializaciones reales con pronósticos de rentabilidad acordes a la realidad del mercado.
3. Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa, que englobe una campaña de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado y un plan financiero de crecimiento.
4. La Gerencia no planifica con eficacia.
5. Deficiencia en los canales de comercialización.
6. Sub-utilización de la capacidad instalada.
7. Incumplimiento de objetivos y metas planteadas.
8. Estructura funcional débil.
9. No cuenta con oficinas y sucursales provinciales.
10. No se realizan investigaciones de mercado.
11. No dispone de un plan de marketing.
12. Ineficiente control en el despacho de productos.
13. Ineficaz estrategia de promoción y publicidad.

14. No cuenta con un Gerente de servicios.
15. El personal de ventas no tiene definido el ruteo diario.
16. Ineficaz política de control de inventarios.
17. Ausencia de evaluación y capacitación al personal.
18. No cuenta con certificaciones de calidad total (normas ISO).
19. No existen incentivos para sus trabajadores.

3.3.1. MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”⁷⁹.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.⁸⁰

⁷⁹ Fred R. David. “*Conceptos de Administración Estratégica*”. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

⁸⁰ PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Tabla No. 1 Matriz EFE

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|--|-------------|---------------------|------------------|
| <i>OPORTUNIDADES</i> | | | |
| Expansión del mercado de confites. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Crecimiento del segmento poblacional joven e infantil. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Desarrollo del mercado de exportación. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Establecer alianzas estratégicas comerciales. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Existencia de demanda insatisfecha. | 0.06 | 3 | 0.18 |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| Posibilidad de incursionar en nuevos productos. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Competencia, mejora la calidad | 0.06 | 1 | 0.06 |
| <i>AMENAZAS</i> | | | |
| Falta de Asociaciones estratégicas para captar más clientes. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Inestabilidad económica, política y jurídica. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Competidores fuertes. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Incremento en los índices de desempleo y subempleo. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Creación o incremento de impuestos. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Importación de confites. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Competencia de precios. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Altas tasas de interés. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | | | |
| TOTAL | 1.00 | | 1.54 |

Fuente: Empresa ICAPEB, “Informe”; Quito, 2012
Elaboración: Los Autores

El total ponderado de 1.54 indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

3.3.2. MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁸¹

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando

⁸¹ PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de 3.12, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.⁸²

Tabla No. 2 Matriz de EFI

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|-------------|---------------------|------------------|
| <i>FORTALEZAS</i> | | | |
| ICAPEB cuenta con proveedores directos. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| La empresa ICAPEB hace un seguimiento continuo a sus clientes | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Excelente imagen de la empresa. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Gestión empresarial. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Productos de calidad. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Capacidad de innovación | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Precios competitivos. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Equipo de trabajo comprometido y fiel. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Baja rotación de personal. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Instalaciones propias. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Ubicación estratégica de las instalaciones. | 0.02 | 2 | 0.04 |

⁸² KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogota, 1990.

| | | | |
|---|------|---|------|
| Ofrece variedad de productos. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Instalaciones propias. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Ubicación estratégica de las instalaciones. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Ofrece variedad de productos. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Aceptación y satisfacción de clientes. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Aceptación y satisfacción de proveedores. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Tiene liquidez para solventar sus deudas | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Dispone de capital de trabajo suficiente. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Receptividad al cambio. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Valor Agregado a los productos. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Reglamento interno de la Compañía. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| DEBILIDADES | | | |
| La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Al no disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones no se pueden destinar | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa | 0.02 | 1 | 0.02 |
| La Gerencia no planifica con eficacia. | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Deficiencia en los canales de | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Sub-utilización de la capacidad instalada. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Incumplimiento de objetivos y metas | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Estructura funcional débil. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| No cuenta con oficinas y sucursales | 0.02 | 3 | 0.06 |
| No se realizan investigaciones de mercado. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| No dispone de un plan de marketing. | 0.02 | 4 | 0.08 |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| Ineficiente control en el despacho de | 0.02 | 4 | 0.08 |
| Ineficaz estrategia de promoción y | 0.02 | 2 | 0.08 |
| No cuenta con un Gerente de servicios. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| El personal de ventas no tiene definido el | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Ineficaz política de control de inventarios. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Ausencia de evaluación y capacitación al | 0.02 | 1 | 0.04 |
| No cuenta con certificaciones de calidad | 0.02 | 2 | 0.04 |
| No existen incentivos para sus trabajadores. | 0.02 | 4 | 0.08 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.12 |

Fuente: Empresa ICAPEB, “Informe”; Quito, 2012

Elaboración: Los Autores

3.4. ANÁLISIS F.O.D.A

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.⁸³

⁸³ PHILIP KOTLER , “Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras”, Ed. Trias, Pág. 25, Madrid, 2003

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA ya se explicó en las matrices EFE y EFI.

A continuación se describe el gráfico de posicionamiento de la empresa ICAPEB, así:

Grafico No. 9 Posicionamiento de la Empresa ICAPEB Cia. Ltda.

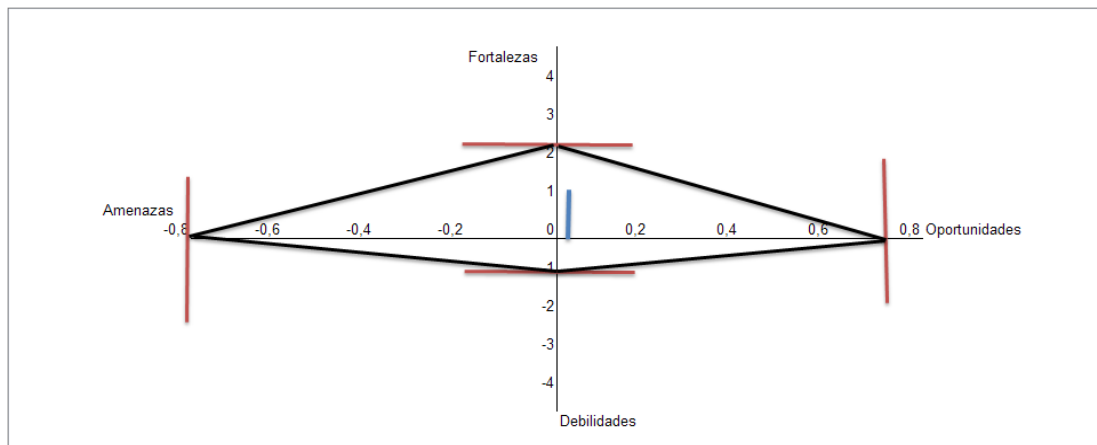
Variables exógenas = Oportunidades – Amenazas

$$-0.06 = 0.74 - 0.80$$

Variables endógenas = Fortalezas – Debilidades

$$= 2.06 - 1.06$$

$$= 1.00$$



Fuente: Investigación Directa
Elaboración. Autores

Cabe indicar que en relación a las variables exógenas se tiene una calificación de -0.06 , resultado de que las amenazas son mayores, luego la empresa ICAPEB no está preparada adecuadamente frente a esta situación.

En relación a las variables endógenas, existe una calificación mayor en cuanto a las fortalezas de 2.06 en relación a las debilidades de 1.06, dando como resultado un valor de 1.00 el mismo que significa que la empresa ICAPEB está aprovechando las fortalezas adecuadamente frente a las debilidades de la misma.

3.5. POLÍTICAS.

Actualmente la empresa ICAPEB aplica los siguientes principios de responsabilidad social.

A. (P.R.S) PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA ICAPEB

1. integridad

- Actuar con coherencia.
- Decir la verdad.
- Defender el bien.
- Cumplir con las promesas.

2. Responsabilidad

- Asumir las propias delegaciones.
- Admitir y corregir las fallas.

3. Respeto

- Respetar activamente a los demás.

4. Solidaridad

- Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo.
- Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.
- Perdonar las fallas y velar por su corrección.

B. VALORES DE LA EMPRESA ICAPEB.

1. Compromiso Con El Socio/Clientes / Establecimientos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con valores agregados.

2. Compromiso con el logro:

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

3. Compromiso Con La Calidad Total

- Calidad en el servicio.
- Calidad en las propuestas de valor.
- Calidad en la comunicación.

4. Compromiso con la claridad y la transparencia.

- En nuestro desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

5. Compromiso con el trabajo en equipo.

- Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores.

Los logros son de todos.

6. Compromiso con la responsabilidad corporativa.

- Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

C. PRINCIPIOS MORALES

1. Integridad

Actuar en coherencia con los principios

Decir la verdad

Defender el bien

Cumplir con las Promesas

2. Responsabilidad

Asumir las propias delegaciones

Admitir y corregir las fallas

3. Respeto

Respetar activamente a los demás

4. Solidaridad

Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.

Perdonar las fallas y velar por su corrección.

ICAPEB entiende la Responsabilidad Corporativa (RC) como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones, sobre los distintos públicos con los cuales se relaciona.

3.5.1. POLÍTICA GENERAL

ICAPEB, es una compañía orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados. Nuestro principal esfuerzo se orientará a atender a nuestros clientes con honestidad, cuidando sus

intereses y los intereses de nuestra empresa, dentro del marco de los acuerdos y reglamentos que regulan nuestras relaciones comerciales. Entre las principales políticas generales implementadas por la Gerencia mencionamos a las siguientes:

Establecer una toma de decisiones armónica por parte del Gerente General, conjuntamente con el departamento contable-financiero que permita satisfacer las necesidades tanto de los empleados, clientes y proveedores.

Crear y mantener un grupo dinámico de trabajo que rinda mas que la suma de los recursos incorporados a la misma.

Coordinar actividades a desarrollarse dentro de la empresa y conceder autonomía a cada departamento con la finalidad de no distorsionar, ni truncar el trabajo planificado por los mismos.

3.5.2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

Políticas de Personal

- La empresa proveerá de la dotación necesaria y autorizada a cada empleado una vez al año.
- Para cada día de la semana el personal de planta debe llevar un color de camiseta diferente.
- Las jefaturas de producción, control de calidad y recursos humanos deberán controlar mediante los reportes autorizados el cumplimiento tanto en el uso como la presentación de la dotación entregada.
- Mantener funcional la infraestructura física de la compañía en función de los requerimientos de la gestión.
- Adquirir, distribuir y controlar materiales de oficina varios.
- Mantener funcionales el mobiliario, equipos, instrumentos y vehículos.
- Diseñar, ejecutar y evaluar una estrategia de seguridad de personas, bienes y dinero de la compañía.

Política Contable-Financiera

- Generar una información contable-financiera eficiente y oportuna que contribuya a una adecuada toma de decisiones.
- Elaborar informes financieros periódicos requeridos por la Gerencia.
- Realizar un análisis financiero de la información contable que presenta la compañía en forma semestral, la misma que permita elaborar el desenvolvimiento y así depurar o implantar los correctivos que sean necesarios.
- Evitar el uso indebido de los fondos de la compañía en otra actividad o recurso innecesario que no hayan sido contemplados en el presupuesto elaborado.

Políticas de Crédito

Establecer que las ventas del producto se efectuara de la siguiente manera:

- Los clientes que no cumplan con el plazo establecido por las partes para el pago de sus obligaciones, se aplicará a partir del tercer día un porcentaje de recargo sobre la deuda, misma que será del 2%.
- Se efectuará un acuerdo entre ICAPEB. y las empresas que así lo requieran, para la realización de un cruce de cuentas con la finalidad que se establezcan la diferencia entre las compras y las ventas de facturas vencidas que se han realizado y se proceda a cancelar el saldo a favor de quien corresponda.

Políticas de Atención y Servicio al Cliente

- Ofrecer un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Ética y transparencia en el trato con los clientes.

- Amabilidad y cordialidad en cada una de las actuaciones.
- Calidad en el servicio como valor agregado.
- Documentación de cada una de las fallas del servicio que se produzcan.
- Competitividad en calidad y precio, enfatizado la imagen del producto mediante el realce de sus beneficios.

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Planificación de la Producción

- En caso de haber cambios en la Planificación de la Producción, el responsable de la producción debe comunicar a todos los involucrados de dicho cambio, y publicar en la cartelera del Área de Producción.
- Todos los involucrados en el proceso de producción están en la obligación de revisar periódicamente la cartelera, para verificar si no se ha realizado algún cambio en el programa de producción.

HIGIENE

- Jefaturas de planta, mantenimiento, calidad, bodegas, supervisor, analista de calidad, personal operativo, deben enfocarse en el objetivo de mantener la calidad y elaborar productos inocuos.
- El personal de planta es responsable de su higiene personal y de uniformes que son dotación de la empresa.
- El personal de planta es responsable de lavar los instrumentos y utensilios antes y después de usarlos, mantener el orden y limpieza de sus áreas de trabajo, depositar los residuos en los contenedores adecuados.

Producto No Conforme

- Jefe de producción y calidad, bodega de materia prima e insumos, supervisor, analista de calidad, personal operativo, deben enfocarse en el objetivo de mantener la calidad y elaborar productos inocuos. Y revisar la existencia o no de productos no conformes.
- En el momento de la fabricación de encontrarse algún producto fuera de especificaciones, este debe devolverse a reproceso.

TRAZABILIDAD

- El Personal de Ventas debe comunicar a todos los clientes, que preserven la Factura y la Orden de Pedido, ante cualquier reclamo por no conformidad, para ayudar en la trazabilidad del producto.
- El Responsable de Despachos, debe verificar al despachar los productos, que todos lleven la etiqueta de Identificación respectiva.

POLÍTICAS CONTROL DE CALIDAD (LIMPIEZA)

- La limpieza y desinfección en ICAPEB está a cargo del área de producción.
- La inspección y liberación de las líneas de producción está bajo la responsabilidad del departamento de Control de Calidad.
- Para el proceso de limpieza el responsable de cada área (mantenimiento, producción, control de calidad), debe firmar el registro CC/04-2 como constancia de que todo el proceso ha quedado a conformidad.

CALIDAD DE AGUA Y VAPOR

- El control de calidad del agua y del vapor en ICAPEB CIA. Ltda. está a cargo del área de Control de Calidad.
- El control del tratamiento del agua de los calderos esta a cargo del Departamento de Mantenimiento.
- El lavado de la cisterna se realiza cada 6 meses, con agua y desinfectante (CLORIN) a la concentración de 100 a 150 ppm medidos por método colorimétrico.

CONTROL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS

- La limpieza y desinfección en ICAPEB. esta a cargo del Área de Producción.
- La inspección y liberación de las líneas de producción está bajo la responsabilidad del departamento de Control de Calidad.

ALÉRGENOS

- El Personal de Control de Calidad debe estar presente cada vez que se reciba de los proveedores la materia prima maní para hacer una inspección visual de la calidad del producto.

CONTROL DE PLAGAS

- La supervisión del trabajo realizado por la entidad contratada está a cargo del departamento de Control de Calidad.
- Gerencia General es la encargada de definir y contratar a la entidad que realiza el seguimiento de plagas.

- La inspección de las trampas se realizará diariamente y estará a cargo del Departamento de Control de Calidad.

Políticas de Compras

- La “Solicitud de Compra” (CO/01-1) debe ser llenada en su totalidad.
- Las solicitudes de cotizaciones, se determinan de acuerdo a lo siguiente:

SOLICITUDES DE COTIZACIÓN

Cuando se va a comprar un producto y/o servicio por primera vez, se deben solicitar tres (3) cotizaciones de acuerdo a la tabla siguiente:

| MONTO (USD) | No. DE COTIZACIONES |
|--|----------------------------|
| Menor a USD 100,00 | 1 Cotización |
| Mayor a USD 100,00 y menor a USD 1000,00 | 2 Cotizaciones |
| Mayor a USD 1000,00 | 3 Cotizaciones |

Cuando la compra es repetitiva de un producto y/o servicio ya aprobado en la Compañía, se realiza la adquisición a los Proveedores previamente calificados.

Políticas de Inventarios

- Los inventarios tanto contables como físicos se elaborarán mensualmente con el fin de tener una idea clara y precisa de lo que posee la compañía y lo que necesita para poder seguir operando con normalidad y sin dificultades.
- Recibir, custodiar y entregar materias primas e insumos según normas y procedimientos establecidos.
- Realizar requisiciones a cada uno de los departamentos que integran la compañía según documentos y procedimientos aprobados.

- Transferir materias primas e insumos entre departamentos según disposiciones expresas de los jefes departamentales.
- Definir el stock de materias prima e insumos de acuerdo a criterios de stock máximo, stock mínimo, stock de seguridad, etc.

Políticas de Mantenimiento Preventivo y Reparación

- Se realizará mantenimiento preventivo mensual para evitar desperfectos en las maquinarias y equipos del departamento de producción.
- La persona que se encargará del mantenimiento de la maquinaria y equipo será altamente calificado en mantenimiento preventivo y correctivo.
- Se diseñará programas de mantenimiento periódico para cada una de las maquinarias y equipos.
- Se efectuará un control de cada uno de los mantenimientos efectuados.
- Se evaluará el comportamiento técnico de cada una de la maquinaria y equipos.

Políticas de Seguridad

- Definir por escrito, en un manual las políticas de seguridad de la Compañía.
- Desterrar toda acción que entrañe peligro e inseguridad en el trabajo,
- Cada acción de trabajo tiene que contar con las debidas seguridades,
- Señalética en cada uno de las áreas del Departamento de Producción,
- Ofrecer capacitación continua en seguridad al personal que conforma la compañía.

Políticas de Venta

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de alta tecnología, precios competitivos, y buen servicio.

- Mantener un servicio personalizado hacia el cliente.
- Brindar un constante servicio de post-venta que fortalezca las relaciones comerciales entre la empresa y el cliente.
- Salvaguardar las relaciones comerciales entre ICAPEB. Cía. Ltda., y nuestros proveedores en mira de estrechar vínculos de apoyo y soporte entre las partes.
- Investigar y diagnosticar las necesidades de los consumidores potenciales de confites en el mercado.
- Diseñar y crear nuevos productos que satisfagan las demandas de los clientes.
- Elaborar y ejecutar campañas promocionales y publicitarias sobre servicios y beneficios que ofrece la compañía.
- Diseñar planes de venta del producto en los diferentes canales de distribución.
- Dividir el territorio de ventas para cada uno de los vendedores de la compañía.
- Asignar la cuota de ventas de cada uno de los vendedores de la compañía.

MAPAS ESTRATEGICOS.

La empresa ICAPEB Cia. Ltda. no posee Mapas Estratégicos en relación a sus funciones.

3.6. MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de ICAPEB, resulta fundamental para poder formular estrategias adecuadas y enfrentarle de mejor forma a la competencia.

La empresa, de acuerdo a su organización cuenta con un Departamento Administrativo-Financiero encargado de cumplir las funciones administrativas y financieras de la organización pero que lamentablemente solo cumple funciones de Secretaria y Tesorería.⁸⁴

⁸⁴ KEITH, Davis, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Pág. 60. Ed. Prentice Hall, Madrid, 2003

3.6.1. CLIENTES

PROVEEDORES

Los proveedores son aquellas personas físicas o jurídicas que suministran productos o servicios que van a satisfacer especificaciones de calidad y requisitos fijados por la compañía ICAPEB Cía. Ltda. en su proceso de producción de confites. Las empresas proveedoras más importantes con las que cuenta ICAPEB son:

Tabla No. 3 Principales Proveedores de ICAPEB

| PROVEEDOR | PRODUCTO |
|--|---|
| 2 AROMCOLOR | COLORANTES |
| 3 QUALIBEST | MANTEQUILLA |
| 4 CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A | CARTONES |
| 5 DISAN ECUADOR S.A. | GLUCOSA |
| 6 ESCOBAR RUIZ CIA. LTDA. | CAJAS DE CARTON |
| 7 FLORASINTESIS | SOBORIZANTES |
| 8 GLOBE EXTRACTOS ANDINOS | SOBORIZANTES |
| 9 HOYOS MEJIA PAULINA ALEXANDRA | REPUESTOS MAQUINARIAS |
| 10 INTEROC | REPUESTOS |
| 11 MAIC PLASTIC | PALILLOS |
| 12 MANOPI | MENTOL CRISTALIZADO |
| 13 PARMALAT | LECHE EN POLVO |
| 14 RENE PRADO | LECHE EN POLVO |
| 15 TYDCO (PARRA LOACHAMIN JORGE ANIBAL) | DIESEL INDUSTRIAL |
| 16 QUIMASA | PARAFINA- TALCO- ACIDO CITRICO- LECTINA DE SOYA- |
| 17 RESIQUIM | GLUCOSA DE MAIZ |
| 18 TECNIAROMAS | ESENCIAS |
| 19 ACEROS DEL SUR | REPUESTOS MAQUINARIAS |
| 20 CELOPLAST | PRODUCTOS DE ENVOLTURA |

| | | |
|----|---------------------------------------|------------------------|
| 21 | PLASTICOS DEL LITORAL PLASTLI | PRODUCTOS DE ENVOLTURA |
| 22 | SOCIEDAD AGRICOLA SAN CARLOS | AZUCAR |
| 23 | COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ S.A. | AZUCAR |
| 24 | ECUDOS | AZUCAR |
| 25 | INGENIO AZUCARERO DEL NORTE IANCEM | AZUCAR |

Fuente: Empresa ICAPEB Cía. Ltda.

Elaboración: Autores

CLIENTES

Toda oferta crea su propia demanda, en este sentido los consumidores potenciales y clientes del producto que genera ICAPEB Cia Ltda, son tanto personas naturales, como jurídicas (distribuidores de productos de consumo masivo) que gustan de confites, tales como: caramelos masticables, chupetes, chupetines y diversos tipos de caramelos sólidos con sabores frutales con excelente calidad.

ICAPEB Cia Ltda, conciente de la importancia que tienen los consumidores dentro del giro del negocio, procura conservarlos proporcionándoles el mejor servicio posible, considerando además que la calidad no es ajena con la plena satisfacción del cliente. Entre los principales clientes que tiene la Compañía ICAPEB, listamos a los siguientes:

Tabla No. 4 Principales Clientes de ICAPEB

| |
|------------------------------------|
| • CORPORACION FAVORITA (SUPERMAXI) |
| • REPRESENTACIONES LEONARDO SORIA |
| • LOURDES LEONOR ANDRADE ALVAREZ |
| • COMERCIAL PAZMIÑO |
| • CONFITERIA CARMITA |
| • CARLOS ASPIAZU CASA DEL DULCE |
| • MEGA SANTA MARIA |
| • COMISARIATO FAE |
| • IMPORTADORA EL ROSADO |
| • GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA. |
| • LUIS GALARZA TENEZACA |
| • EMPESEC GALAPESCA |
| • E&M |
| • FABI SAA |
| • CHOCOLATES GURE |
| • SHASHI TRADE |
| • PAULO VALENCIA |
| • ALBA DONOSO |
| • RAMON CHAVEZ RODRIGUEZ |

Fuente: Empresa ICAPEB Cía. Ltda.

Elaboración: Autores

3.6.1.1. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En ocasiones en las empresas se utilizan los términos satisfacción y calidad como sinónimos, sin embargo la relación entre ambas no está clara, inclusive algunos autores los utilizan indistintamente cuando se refieren a las mediciones de Nivel de satisfacción del cliente (NSC).

En algunos casos se ha considerado que la satisfacción está referida a transacciones individuales y no a un juicio global que se aplicaría a la calidad en el servicio que sería el resultado de repetidas satisfacciones.

En el presente caso utilizamos satisfacción o calidad en el servicio indistintamente, pero siempre se estamos refiriendo al resultado de múltiples experiencias del cliente con la empresa evaluada.

ICAPEB Cia Ltda no presenta una manera organizada de control de satisfacción referida por este o quedar satisfechos con el trabajo es un buen indicador. A continuación se describe los diferentes productos de la empresa, así:

3.6.2. PROCESOS INTERNOS

Servicios y Comercialización.

ICAPEB CIA. LTDA. es una empresa de servicios cuyo principal objetivo es proveer confites que se da a conocer mediante la utilización de medios publicitarios como son: los periódicos, las revistas especializadas y en la mayoría de casos por las relaciones personales de sus accionistas y del propio Gerente.

Cuando existe la necesidad de los servicios que brinda la compañía, el usuario o cliente potencial se comunican con la empresa para solicitar la cotización del servicio; se procede a tomar los datos del potencial cliente y posteriormente se verifica la autenticidad de los datos para enviar la cotización del servicio requerido.

La cotización contiene datos específicos en los que se establece el personal a utilizar en dicho servicio, el equipo y armamento de dotación, la cobertura del servicio, el tipo de servicio, su costo y la vigencia de este.⁸⁵

Una vez enviada la propuesta al potencial cliente, este comunica su decisión de tomar el servicio o de no tomarlo; si es aceptada la propuesta debe comunicar a la empresa con por lo menos 48 horas de anticipación para poder preparar el personal de proceso de confites.

Todo el proceso anteriormente señalado sirve como antecedente para establecer que ICAPEB presta servicios dentro del territorio ecuatoriano, es decir no cuenta o no esta en capacidad de otorgar los servicios adicionales de confites.

3.6.2.1. PRODUCTIVIDAD EN TRAMITES

La empresa tiene una alianza comercial durante mucho tiempo hasta ya posicionarse en el mercado.

3.6.2.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Está formada por las firmas que producen o comercializan bienes y servicios similares a los de la empresa en estudio. El análisis de las Fuerzas Competitivas debe partir de esta situación, la cual además debe servir como base para analizar el resto de ellas.⁸⁶

⁸⁵ PORTER, Michael E., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

Para una empresa, será más difícil competir en un mercado determinado si los competidores actuales están muy bien posicionados, son muy numerosos y cuando sus costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones de venta atractivas y estrategias innovadoras relacionadas con los canales de distribución.

Los competidores actuales manifiestan su competitividad a través de actividades relacionadas con la Mezcla de Mercadeo.

Por ejemplo, la lucha por obtener una cada vez mayor participación de mercado puede obligar a los oferentes participantes a mejorar sus productos o servicios, incrementar sus puntos de venta o sucursales, rediseñar sus mensajes comerciales volviéndolos más persuasivos o emprender estrategias de captación de nuevos clientes por medio del otorgamiento de créditos a mayor plazo o con el mínimo de requisitos para los compradores.

3.6.3. RECURSOS HUMANOS

ICAPEB CIA. LTDA. es una empresa que por la naturaleza de sus actividades tiene baja rotación de personal tanto en la parte administrativa cuanto en la operativa; esto hace que la nómina de la compañía cambie constantemente.

Esta empresa cuenta para su administración con un Gerente General, un Jefe Administrativo Financiero, un Jefe de Personal y de Inventarios, un Jefe de Producción.

⁸⁶ KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 2009

Desde el inicio de operaciones de la Compañía ICAPEB ha sido una empresa cuyos recursos humanos empleados, especialmente en la parte administrativa son personas que mantienen en su mayoría vínculos familiares o fraternales con sus directivos.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA ICAPEB CIA LTDA.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para la empresa ICAPEB CIA LTDA se presenta el desafío de conocer y cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionar un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

4.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

- Objetivos
- Estrategias

- Recursos
- Implementación
- Seguimiento
- Evaluación

a. Objetivos

Son las metas que la empresa desea alcanzar en un período de tiempo establecido. La fijación de objetivos requiere que la empresa anticipe qué es lo más probable que suceda en el futuro. Una previsión razonable permite a la empresa fijar objetivos que sean desafiantes y realistas.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.⁸⁷

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los resultados a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica.

Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

⁸⁷ CHASE, ALQUILANO, JACOBS, "administración de la producción de operaciones", Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

b. Estrategias

Son los pasos que la empresa pretende dar para lograr los objetivos deseados.

Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas.

Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.⁸⁸

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa.

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada.

Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos.

⁸⁸ El control de gestión estratégico: la gestión por actividades P Lorino - México, DF. 2001

Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter estratégico, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.⁸⁹

Para lograr la formulación de estrategias se requiere de dos actividades importantes:

- a) Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo. Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.
- b) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

c. Recursos

Los recursos son los medios de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende.

Para llevar a cabo las estrategias se deben asignar cuidadosamente los recursos necesarios y la forma en que serán empleados para alcanzarlos.

⁸⁹ STONER, James, "Administración", Pág. 336, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 2001

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de recursos de cada departamento.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos estratégicos anuales de la institución.

d. Implementación

Poner en funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas
Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán :

Las estrategias para alcanzar dichos objetivos:

Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades

Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades

e. Seguimiento

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia.

En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento.

La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera".⁹⁰

Si la gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente y superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante.

En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.
- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evaluar los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

⁹⁰ Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos", 5ta. Edición, Mc Graw Hill, 2001.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos nuestros esfuerzos". Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrara que ellas comenzarán a parecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso.

f. Evaluación

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en que proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.

A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio.

Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, misiones y visiones vagas; falta de monitoreo y seguimiento del progreso.

Cada empresa debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse.⁹¹

Las empresas deberían continuar modificando y mejorando su proceso de planificación hasta que el mismo se transforme en una parte integral de su proceso de negocios.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos. Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo.

Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.⁹²

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias

⁹¹ KOONTZ, Harold, "Administración", Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogota, 1990.

⁹² PORTER, Michael E., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

4.3. PRINCIPIOS

- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Mediante la utilización de herramientas, sistemas, programas y equipos tecnológicos actualizados.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por parte de todos sus miembros, para ofrecer a la Empresa ICAPEB CIA LTDA y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.
- **EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN:** Reflejando eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas las actividades.
- **COMPORTAMIENTO ÉTICO INTEGRAL:** Desechando de la Dirección de Gestión Financiera y siendo intolerantes ante toda muestra de corrupción, falta o abuso.
- **DESARROLLO HUMANO:** Creemos que el eje del crecimiento es el desarrollo de las personas, tanto en el ámbito personal como profesional.
- **CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS:** Como base fundamental para regular las relaciones y la comunicación, y para el logro del correcto desempeño de sus funciones

4.3.1. VALORES

- **TRANSPARENCIA:** Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de nuestras actividades, nuestros logros y nuestros propósitos.

- **HONESTIDAD:** En todas las actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios, en la Empresa ICAPEB CIA LTDA y la sociedad en general.
- **RESPETO:** Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.

4.3.2. MISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza de la Dirección: Desarrollar, Gestionar y Ofrecer productos confiteros de la Empresa ICAPEB CIA LTDA y la sociedad ecuatoriana.

Razón para existir: Asegurar el correcto desempeño financiero para que éste cumpla su misión de manera efectiva.

Entidades a las que sirve: Empresas Privadas, Publicas Direcciones y en general al sector de la confitero.

Características Generales del Servicio: Agilidad y Calidad.

Principios y Valores: Responsabilidad Social, Comportamiento Ético Integral y Desarrollo Humano.

MISIÓN

ICAPEB CIA LTDA, tiene como misión satisfacer plenamente las necesidades de todos sus clientes. Esto se cumplirá mediante un nivel de servicio caracterizado por la excelencia, con un equipo humano comprometido a través de capacitaciones que mejoran su capacidad personal asiéndonos esto ágiles, profesionales y de muy buena calidad a partir de una íntima relación con el cliente.

Brindar una asesoría profesional, confiable y útil sin ningún costo adicional.

Mantener un eficiente y ágil servicio de respuesta a las solicitudes e inquietudes de nuestros clientes hasta lograr su total satisfacción.

4.3.3. VISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Posición dentro de ICAPEB CIA LTDA: Dirección Líder

Tiempo: 5 años

Ámbito de Gestión: Interna

Productos o Servicios: Confites.

Valores: Honestidad y Transparencia.

Principios Organizacionales: Innovación Tecnológica, Efectividad en la Gestión y Desarrollo Humano.

VISIÓN 2013

Nuestra visión es lograr consolidarnos como una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de todo tipo de confites, logrando aportar con empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel regional en pro de un Ecuador productivo.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Matriz de Áreas de Priorización Estratégica.

A través del profundo conocimiento del cliente, alcanzar los siguientes objetivos:

| Nº | EJE ESTRATÉGICO | CONNOTACIÓN |
|-----------|---------------------------------------|---|
| 1 | Gestión Administrativa | Capacidad de gestión interna y externa |
| 2 | Gestión Administrativa | Capacidad de difusión de lineamientos estratégicos de la Empresa ICAPEB CIA LTDA |
| 3 | Gestión del Recurso Humano | Personal altamente calificado en temas relacionados a la Administración de los Recursos Financieros |
| 4 | Gestión del Recurso Humano | Ambiente laboral agradable |
| 5 | Gestión Estratégica | Falta de un Plan Estratégico |
| 6 | Gestión Administrativa | Falta de una Estructura Organizacional |
| 7 | Rentabilidad | Insuficiencia de recursos |
| 8 | Gestión Tecnológica y Procesos | Carencia del Módulo de Contabilidad, Proyectos y Ejecución Presupuestaria |
| 9 | Gestión del Recurso Humano | Falta de un Sistema Integrado de Desarrollo de RRHH |
| 10 | Gestión del Recurso Humano | Capacitación focal y global para el personal |
| 11 | Gestión Competitiva | Tendencia mundial del apoyo a las MIPYMES |
| 12 | Gestión Estratégica | Riesgo País en aumento |
| 13 | Gestión Competitiva | Recursos internacionales disponibles para apoyo a desarrollo tecnológico |
| 14 | Gestión Estratégica | Proceso Administrativo |
| 15 | Gestión Tecnológica y Procesos | Información y tecnología disponible |
| 16 | Gestión Administrativa | Alta carga de trabajo |
| 17 | Gestión Competitiva | Alta dependencia de empresas del sector confitero |

Fuente: ICAPEB CIA LTDA

Elaborado por: Los Autores.

FUNCIONES ⁹³

⁹³ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

DIRECCIÓN FINANCIERA:

El Director Técnico del Área de Gestión Financiera está encargado de:

Planificar

- Consolidar y aprobar el Plan Estratégico
- Establecer lineamientos para la programación de la Ejecución Presupuestaria.
- Orientar la elaboración y aprobación del Programa Periódico de Caja.

Dirigir

- Ejecución del Plan Estratégico.
- Ejecución de Presupuestos.
- Elaboración de Informes Financieros, consolidados.

Controlar

- Registro Contable
- Ejecución Presupuestaria.
- Recaudación de ingresos.

Legalizar

- Suscribir Estados Financieros y presupuestarios.
- Preparar Estados Financieros y Presupuestarios, consolidados a nivel

- Nacional.

SECRETARÍA

La Secretaria está encargada de:

- Recepción, elaboración y entrega de todo tipo de documentos relacionados a la actividad de la Dirección de Gestión Financiera.
- Controlar, organizar, archivar y custodiar documentos.
- Manejo de la agenda personal y laboral del Director Técnico del área.

TESORERÍA

- Analizar y determinar los valores de actuación a recaudar.
- Consignar datos correctos en facturas.
- Legalizar y entregar factura original al cliente para que realice los trámites en las Subsecretarías de la Entidad.
- Custodiar temporalmente los valores consignados.
- Organizar, recopilar y ordenar los comprobantes de pago con adjuntos que han sido cancelados.
- Organizar el archivo de carpetas de comprobantes de pago para entregar a Contabilidad.
- Elaborar solicitudes notificando renovación de garantías a las compañías de seguros y contratistas.
- Elaborar registro cronológico de facturas.
- Generar reportes de recaudación diaria, para su aprobación y archivo de tesorería.
- Controlar y elaborar comprobantes de depósito.
- Depositar en la cuenta rotativa de ingresos.

- Elaborar reporte auxiliar por depósitos de fondos de terceros, viáticos no utilizados, liquidaciones de caja chica, fondos rotativos.
- Elaborar comprobantes de depósitos por conceptos de otros ingresos que no se requiere emitir factura.
- Analizar y tabular las copias de las facturas por ítems de conceptos de valores de actuación.
- Conciliar valores de facturas con valores recaudados con cheques, billetes y moneda fraccionaria.
- Desglosar facturas para reporte de recaudación diaria.
- Archivar cronológicamente las garantías otorgadas a favor de ICAPEB CIA LTDA.
- Investigar y facilitar planillas de pago por préstamos y aportes de años anteriores de funcionarios que lo soliciten para acceder a servicios en el IESS.

CONTABILIDAD

- Planificar, organizar y controlar las labores de contabilidad de la institución.
- Coordinar con presupuesto y otras unidades administrativas los pagos a realizarse.
- Realizar control previo de los pagos a efectuarse.
- Cálculo diario de valores a pagarse de cada una de las transacciones para informe de Tesorería y envío correspondiente de la transferencia al Banco Privado para poder proceder al pago.
- Registro de todas las transacciones que se efectúan en la dirección Financiera: de contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- Revisar y controlar las operaciones realizadas para poder efectuar cierre del periodo.
- Preparar BALANCEDDs y estados financieros.
- Preparar reportes e informes a las autoridades, y Dirección Nacional de Presupuesto.

- En caso de auditoria por la Contraloría General de la Nación, preparar reportes, informes, estados financieros y demás documentos que requieran para su información y control de operaciones realizadas en la institución.
- Realizar evaluaciones de Gestión Financiera de ICAPEB CIA LTDA periódicamente.
- Revisar el registro de las operaciones financieras y efectuar control previo.
- Elaborar y aprobar los asientos contables.
- Controlar los viáticos al interior y al exterior.
- Revisar la elaboración del rol de pagos.
- Supervisar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar Estados Financieros de la Matriz.
- Revisar y Legalizar Estados Financieros, Matriz.
- Verificar el registro y control de Inventarios.
- Preparar la cédula presupuestaria de ingresos y gastos.
- Elaborar Propuesta del Plan Estratégico.

ROLES DE PAGO

- Pago mediante el sistema de la nómina del personal.
- Impresión de la solicitud de transferencia y del archivo enviado.

PRESUPUESTOS

- Recopilar información presupuestaria de las Subdirecciones Regionales.
- Coordinar con la Dirección de Planificación para la elaboración de la Proforma Presupuestaria.
- Elaborar el Programa Periódico de Caja (P.P.C)

- Establecer reformas presupuestarias en función de las necesidades de gestión de los procesos en coordinación con la Dirección de Planificación.
- Liquidar el presupuesto global.
- Elaborar Propuesta de Plan estratégico.

4.5. ESTRATEGIAS

OBJETIVO

1. Rentabilidad

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos, obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa.⁹⁴

ESTRATEGIAS

a. Reducción de costos

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente las materias primas, haciendo campañas de reciclaje, optimizando la utilización de maquinarias; buscando también proveedores que entreguen materias primas de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad

b. Mejora de productividad

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos. Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y

⁹⁴ “La Gerencia Estratégica”. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000

eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

OBJETIVO

2. Cuota de mercado

Todo el grupo de empresas que ofertan un mismo producto o servicio suman el 100 % del mercado. Por tanto cada empresa cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

ESTRATEGIAS

a. Retención de los clientes

Los clientes tienen varios vendedores que ellos pueden elegir. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre productos de calidad y a tiempo

b. Rentabilidad de los clientes

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A el grupo de clientes que realizan las mayores compras

c. Adquisición de clientes

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado.

d Satisfacción de clientes

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán

OBJETIVO

3. Excelencia operativa

Implica que la empresa busca alcanzar la calidad total en sus tareas operativas

ESTRATEGIAS

a. Confitero

Es el proceso que va desde la adquisición de los implementos para los confites, materia prima, insumos, etc. y todo lo que necesita un confite para que pueda realizar bien su función y servicio al eficiente

b. Entrega del servicio

El servicio tiene que ser lo mas eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar comodidad en el momento y lugar que este necesite.

OBJETIVO

4. Competencias del personal

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

ESTRATEGIAS

a. Cultura de aprendizaje

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal

b. Comunicaciones internas fluidas

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades

c. Cultura de hacer sugerencias y mejoras

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades.

d. Flujo constante de nuevas ideas

Es aconsejable organizar grupos de dialogo entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona exponga sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores.

4.6. MAPA ESTRATÉGICO

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa.

En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

A continuación se describe el mapa estratégico de la empresa ICAPEB CIA LTDA.

Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad.

De esta manera se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva Cliente: Para lograr el desempeño financiero que una empresa del sector confitero desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre las empresas confiteras.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

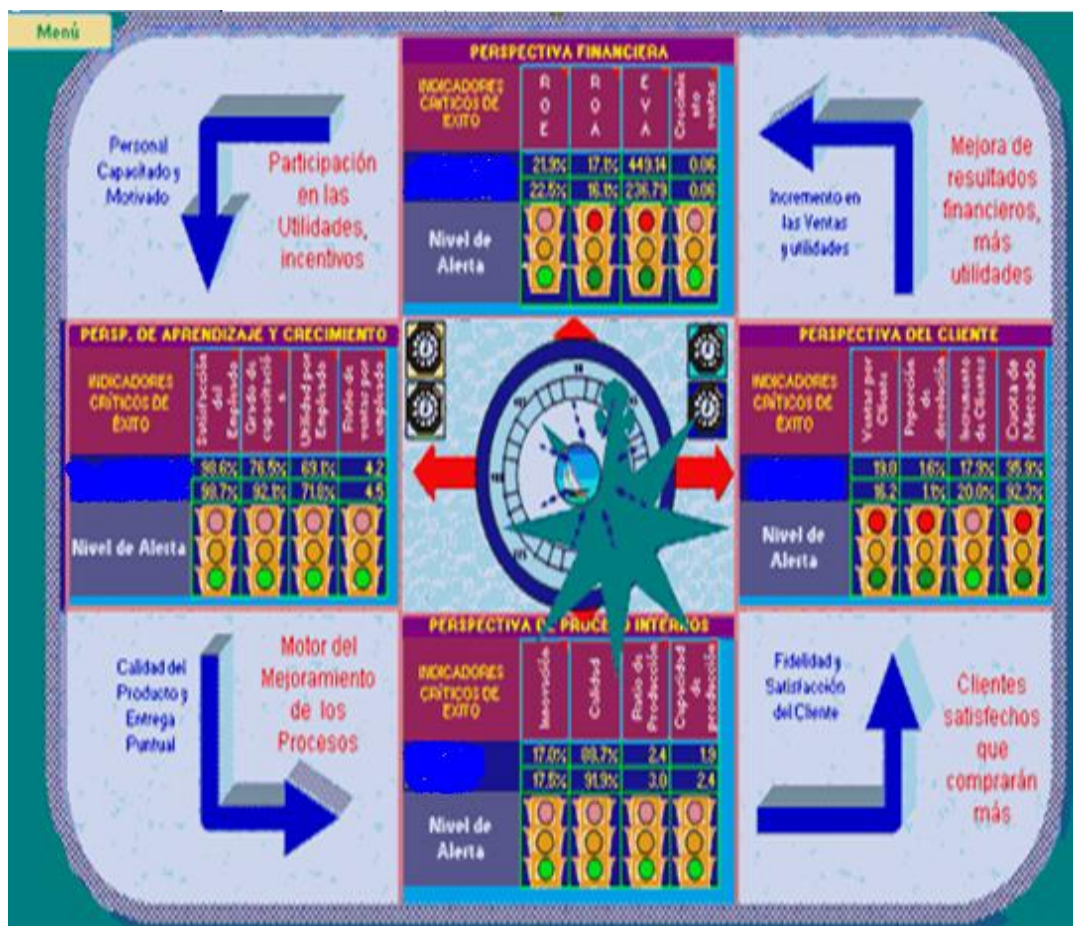
Perspectiva Proceso Interno: Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa confitera y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. La satisfacción de los clientes descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores.

Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Grafico No. 10 Mapa Estratégico de la Empresa ICAPEB Cia. Ltda.



Fuente: Empresa ICAPEB CIA LTDA
Elaboración: Las Autores

4.7. CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTION

Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.⁹⁵

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras

Objetivos del Control de Gestión

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones

⁹⁵ Mintzberg, Henry. El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.

- Reaccionar ante los cambios.

Tablero de comando en el monitoreo de la gestión

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. El tablero de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional.

4.8. SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Es importante evaluar el desempeño de las diferentes estrategias para hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa. Este sistema se centra en los siguientes puntos

- Conocer y evaluar los resultados reales de la actividad. Cada actividad debe ser controlada mientras se está ejecutando para disminuir errores, al finalizar dicha actividad se debe evaluar si se cumplió con lo planificado
- Comparar los resultados obtenidos con los predeterminados en los planes diseñados, determinando cualquier posible desviación Se debe comparar dos informaciones; una, el plan o estándar prefijado, y otra, el resultado de la puesta en práctica de ese plan para medir los resultados obtenidos
- Analizar y evaluar las desviaciones Una desviación es la variación entre lo planificado y lo realmente obtenido, lo primero que se debe hacer es buscar las causas que motivaron dicha desviación, así como las consecuencias que han influido en la obtención de resultados

4.9. ALINEAR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION A LAS ESTRATEGIAS

Las acciones estratégicas son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan estratégico de una empresa confitera, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

ACCIONES PERMANENTES: Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la empresa lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

ACCIONES TEMPORALES: Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión o en su defecto un conglomerado que consolida un conjunto de planes de inversión, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos.

El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado Otros, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

Indicadores de Producto: Se asocian a Acciones Permanentes o Temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.

4.10. PERSPECTIVAS DEL BALANCEDDD SCORED CARD

- El Tablero de Comandos traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.
- El Tablero de comandos, incluye indicadores de los resultados deseados por la organización para el futuro.
- El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.
- La base de datos donde se recogen las evaluaciones de todos los proyectos permiten un análisis integral del que pueden estudiarse las regularidades de las mismas y mediante un análisis de tendencias obtener las proyecciones estratégicas que deben garantizar la mejora continua del proceso de dirección en la empresa.
- Los resultados de la evaluación de los criterios de medida, los controles por cortes, el control y análisis para el ajuste asociados al costo, la logística, el tiempo y la calidad permiten tomar las decisiones estratégicas, realizar pronósticos y proceder al ajuste y actualización del sistema.

4.10.1. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es a la vez un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control estratégico y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más estratégicos.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

4.10.2. CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE COMANDO

El usuario principal, la Dirección General y los accionistas. La implantación y mantenimiento deberá estar a cargo de la máxima autoridad ejecutiva. Es indispensable involucrar mientras se diseña, a los usuarios del tablero.

De esta manera se logra un mayor ajuste y compromiso con la herramienta. La obtención de información debe ser ágil y habrá que hacer todos los ajustes necesarios a los sistemas de

información para que ello se realice. Actualmente existen en materia de software herramientas muy potentes y versátiles.

Más allá de su importancia principal como herramienta dinámica de control estratégico, la utilización del tablero de comando podría significar un beneficio para otros fines, tales como:

1. Inicio del sistema de control directivo:

Cada indicador utilizado en un tablero de comando, podría estar relacionado con uno o algunos de los niveles gerenciales que controlen dicho indicador. De esta manera se podrá supervisar y monitorear los resultados por áreas de responsabilidades.

2. Diagnóstico de situación de las empresas:

Debido a lo dinámico de la herramienta, el tablero de comando contendrá información inicial y permanente de la empresa, ya que su finalidad será observar la evolución de las áreas clave.

3. Generador de un estilo de dirección más estratégico en la empresa:

El tablero de comando se constituye en una herramienta que les permitirá realizar un continuo entrenamiento ya que no requiere una formulación previa de las estrategias, sino que deben ejecutar las que ya han sido formalizadas con anterioridad.

En síntesis, se podría decir que el tablero de comando operativo traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores de marcha, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El tablero de comando incluye indicadores de los resultados deseados en el futuro.

4.10.3. NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONTROL

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de situación en muchas de las disciplinas de la vida.

La empresa ICAPEB CIA LTDA como organización formal e informal es sujeta de parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitorear esa información.

En un campo en que las ciencias empresariales han podido evolucionar notoriamente dada la revolución de la información generada a finales del siglo XX. Es necesario generar metodologías gerenciales para que las empresas no se basen solo en su intuición y conocimientos de cada directivo o por la sola inteligencia existente en herramientas informáticas.

INDICADORES DE CALIDAD

NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

DEFINICIÓN




Grado de de Ejecución del Presupuesto Anual asignado al ICAPEB CIA LTDA por partidas presupuestarias, medido como porcentaje sobre el total de los valores asignados.

FÓRMULA

Nivel de Ejecución Presupuestaria = (Partidas Presupuestarias)
Ejecutadas / Partidas Presupuestarias Asignadas) *100

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

| <i>AÑO</i> | <i>CALCULO</i> | <i>ESPERADOS POR ESCENARIO</i> | | |
|------------------|------------------------|---|--|---|
| | | <i>PESIMISTA</i>  | <i>MODERADO</i>  | <i>OPTIMISTA</i>  |
| <i>BASE 2012</i> | <i>1`945.918 *1 00</i> | — | <i>10 %</i> | — |
| | <i>2`140.509.80</i> | | | |
| <i>META 2013</i> | — | <i>16.00 %</i> | <i>20.00 %</i> | <i>23.00 %</i> |
| <i>META 2017</i> | — | <i>18.00 %</i> | <i>28.30 %</i> | <i>35.00 %</i> |

NUEVOS CONTRATOS

DEFINICIÓN

Es el número de nuevos contratos, que se realicen a través de la Dirección de Gestión Financiera, que firme ICAPEB CIA LTDA con clientes externos, sean estos nuevos o existentes, de forma anual; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

FÓRMULA

| |
|--|
| Nuevos Contratos= No. Contratos Vigentes – no. Contratos Año Anterior |
|--|

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

| AÑO | CALCULO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|--------------------|-------------------------|----------|----------------|
| | | PESIMISTA | MODERADO | OPTIMISTA |
| BASE 2012 | No. contratos 2008 | — | 90 | — |
| | No. contratos 2013 | — | — | — |
| META 2013 | — | — | — | $90 + n$ |
| META 2017 | — | — | — | $90 + (n * 4)$ |

PRODUCTIVIDAD EN TRÁMITES

DEFINICIÓN




Corresponde al promedio de los índices de efectividad en el desarrollo de las actividades, por parte de los funcionarios de ICAPEB CIA LTDA, con periodicidad de revisión trimestral.

FÓRMULA

$$\text{Productividad en Trámites} = \frac{\text{(Suma) Índices de efectividad por actividad}}{\text{N° de actividades de ICAPEB CIA LTDA}}$$

FRECUENCIA: Trimestral.

RESULTADOS

| ANO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|------------------|--|--|--|
| | PESIMISTA  | REGULAR  | OPTIMISTA  |
| <i>BASE 2012</i> | — | 95.3 % | — |
| <i>META 2013</i> | — | 95.3 % | 98% |
| <i>META 2017</i> | 90.3 % | 95.3% | 99 % |

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

DEFINICIÓN

Es el número de nuevos producto y servicios, que la Dirección de Gestión Financiera implemente para prestación a sus clientes internos y externos, nuevos o existentes, anualmente; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

FÓRMULA

| |
|---|
| $\text{Nuevos Servicios} = \text{N}^\circ \text{ Productos y Servicios Vigentes} - \text{N}^\circ \text{ Productos y Servicios Año Anterior}$ |
|---|

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

| AÑO | CALCULO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|-----------|-------------------------|--|------------------------|
| | | PESIMISTA ■ | REGULAR ■ | OPTIMISTA ■ |
| BASE 2012 | $n-(n-1)$ | — | Caramelos Toffee, caramelo Mango Bongo | — |
| META 2013 | | | | $N^\circ 2012 + n$ |
| META 2017 | | | | $N^\circ 2012 + (n*4)$ |

NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

DEFINICIÓN

Es el número de procesos de la Empresa ICAPEB CIA LTDA que se encuentran debidamente levantados, racionalizados y documentados, en relación al número total de procesos que se han establecido, medido como porcentaje.




FÓRMULA

| | |
|--|--|
| Nivel de Estandarización = $\frac{\text{Nº Procesos Racionalizados y Documentados} * 100}{\text{Nº Procesos Definidos}}$ | |
|--|--|

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

En este caso y, de acuerdo a una observación directa se ha podido establecer que todos los procesos que se han definido en la Dirección de Gestión Financiera de ICAPEB CIA LTDA se encuentran racionalizados, documentados y puestos en ejecución

| ANO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|--|---|---|
| | PESIMISTA  | REGULAR  • | OPTIMISTA  • |
| BASE 2012 | — | — | 100% |
| META 2013 | 100- n % | — | 100% |
| META 2017 | 100-n % | — | 100% |

NIVEL DE CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE ICAPEB CIA LTDA

DEFINICIÓN




Es el número de planes de capacitación que se encuentran en vigencia o estado de ejecución, en relación al número total de planes que se han formulado; medido como porcentaje.

FÓRMULA

| | |
|--|---|
| <p>Nivel de capacitación de los Funcionarios</p> | $= \frac{\text{N° Planes de Capacitación Ejecutados} * 100}{\text{N° Planes de Capacitación Formulados}}$ |
|--|---|

FRECUENCIA: Trimestral.

RESULTADOS:

| AÑO | CÁLCULO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|--|--|--|--|
| | | PESIMISTA  | REGULAR  | OPTIMISTA  |
| BASE 2012 | 3 Planes Ejecutados * 6 Planes Form | — | 50 % | — |
| META 2013 | | 50 - n % | 50 % | 60% |
| META 2017 | | | | 70 % |

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS FUNCIONARIOS DE ICAPEB CIA LTDA

DEFINICIÓN




Es el número de funcionarios de ICAPEB CIA LTDA que se encuentran satisfechos con los servicios, beneficios y condiciones que ofrece la institución, en relación al número total de funcionarios de la misma: medido como porcentaje.

FÓRMULA

| |
|---|
| $\text{Nivel de capacitación de los Funcionarios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios satisfechos} * 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Funcionarios de ICAPEB CIA LTDA}}$ |
|---|

FRECUENCIA: Trimestral.

RESULTADOS:

| AÑO | CÁLCULO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|---------|--|--|--|
| | | PESIMISTA  | REGULAR  | OPTIMISTA  |
| BASE 2012 | — | — | 80% | — |
| META 2013 | | 80 - n % | 80% | 90% |
| META 2017 | | | | 100 % |

NUEVOS SISTEMAS Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS

DEFINICIÓN

Es el número de nuevos sistemas y aplicaciones tecnológicas, que la Dirección de Gestión Financiera implemente para prestar sus servicios a sus clientes, anualmente; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

FÓRMULA

| |
|--|
| $\text{Nuevos Sistemas} = \text{N}^\circ \text{ Sistemas Vigentes} - \text{N}^\circ \text{ Sistemas Años Anterior y Aplicaciones}$ |
|--|

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

Actualmente la empresa ICAPEB CIA LTDA cuenta con los siguientes Sistemas y aplicaciones:

SITAC: Sistema que realiza las declaraciones en forma mensual del IVA y del impuesto a la renta, lo bueno de este sistema es la detección anticipada de errores, con la finalidad de verificar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos de Ley.

ENTERPRISE: Solución informática Financiera Empresarial, es un sistema de Inventarios, que permite emitir reportes personalizados, por ubicación de los confites, por responsable, por direcciones, por subsecretarías, u otro tipo de cuenta; además realiza depreciaciones. También se lleva los bienes sujetos a control menores a \$100.

| ANO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|-------------------------|--------------|-----------------------------|
| | PESIMISTA ■ | REGULAR ■ | OPTIMISTA ■ |
| BASE 2012 | — | 5 | ---- |
| META 2013 | — | ----- | De acuerdo al requerimiento |
| META 2017 | -- | -- | De acuerdo al requerimiento |

NUEVOS EQUIPOS TECNOLÓGICOS

DEFINICIÓN

Es el número de nuevos equipos tecnológicos, que la Dirección de Gestión Financiera implemente para prestar sus servicios a sus clientes, anualmente; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

FÓRMULA

| |
|--|
| $\text{Nuevos Equipos} = \text{N}^\circ \text{ Equipos Vigentes} - \text{N}^\circ \text{ Equipos Año anterior Tecnológicos}$ |
|--|

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

EJEMPLO: Número de Computadoras.




| AÑO | CALCULO | ESPERADOS POR ESCENARIO | | |
|-----------|-------------|--|--|--|
| | | PESIMISTA  | REGULAR  | OPTIMISTA  |
| BASE 2012 | 20 máquinas | — | 3 | |
| META 2013 | 23 máquinas | ----- | — | De acuerdo al requerimiento |
| META 2017 | | | | De acuerdo al requerimiento |

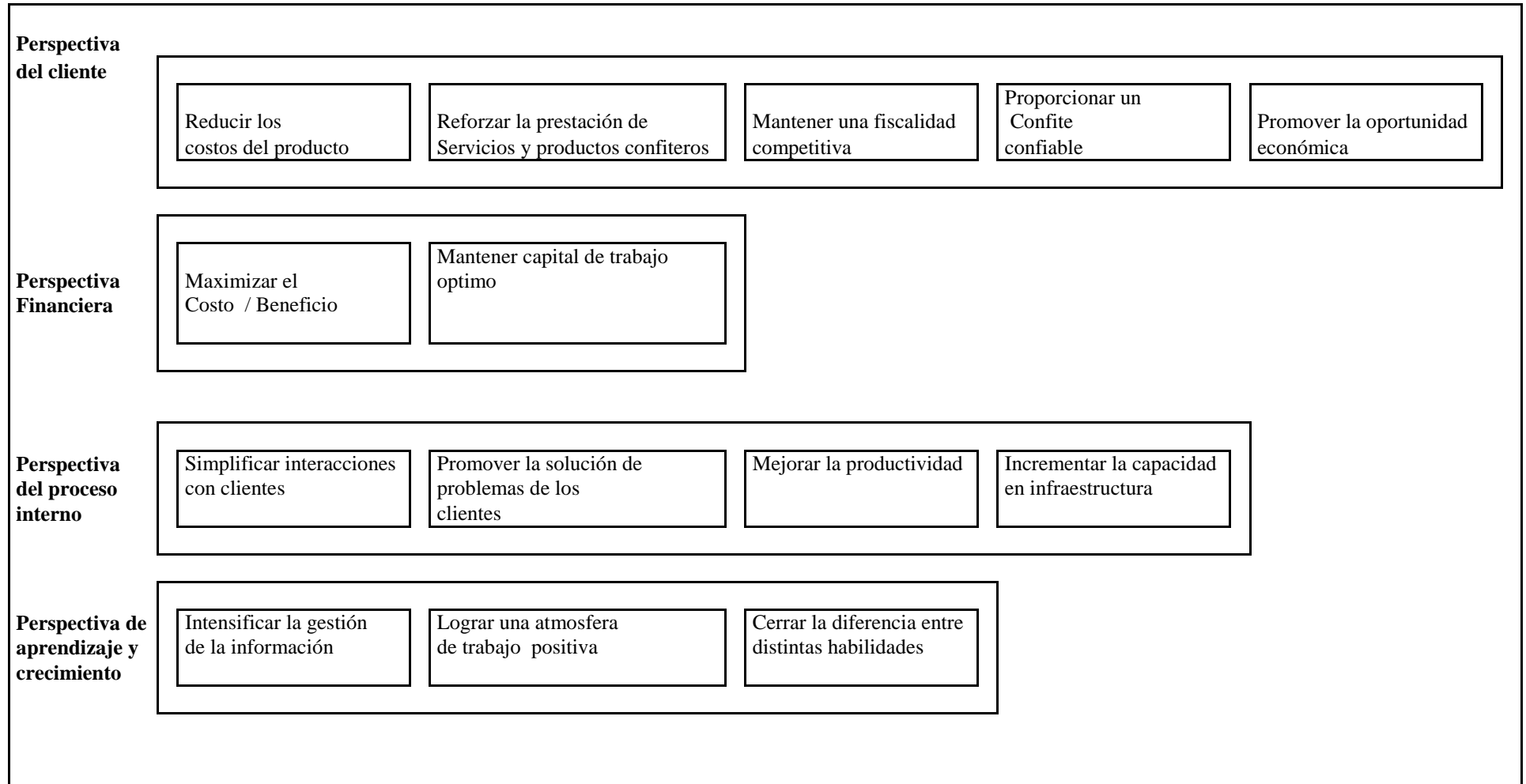
Tabla No. 5 Matriz de Evaluación de Estrategia.

| Perspectiva | Impulsor | OBJETIVO | Medidas Indicador | METAS | | | Medios |
|------------------------|------------------------------------|--|---|--------|----------|--------------|---|
| | | | | BASE | 2013 | 2017 | Iniciativas - Estrategias |
| RESULTADOS FINANCIEROS | NIVEL DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO | Mejorar los niveles de ejecución del ICAPEB CIA LTDA para el año 2015 de las asignaciones presupuestarias, la eficiencia de los recursos, la disminución en los gastos y la aplicación de este Plan Estratégico | Nivel de ejecución Presupuestaria | 20 % | 25 % | 28.30 % | Control Presupuestario |
| VALOR PARA CLIENTES | SATISFACTORES BASICOS | Mejorar la gestión del Dpto de Productos de ICAPEB CIA LTDA y de la dirección de Gestión Financiera en los próximos 6 años, mediante la aplicación de su ámbito de acción: Firma de nuevos contratos nacionales e internacionales y el apoyo de los sectores productivos | Nuevos Contratos | 90 | 90 + n | 90 + (n*4) | Búsqueda de Nuevos Contratos |
| | SERVICIO AGIL Y EFICIENTE | Incrementar el nivel de productividad de la Dirección de Gestión Financiera en los próximos 3 años, mediante los canales de servicio y la publicidad | Productividad en trámites | 95.3 % | 98% | 99 % | Evaluación de la productividad por funcionario del Dpto. de Productos |
| | | | Nivel de satisfacción del cliente | P % | P + n% | P + (n*6)% | Identificación de las necesidades del cliente |
| EFICIENCIA DE | ESTRATEGICOS Y PROCESOS DE CONTROL | Mejorar la gestión administrativa de la Dirección de Gestión Financiera Aumentar la oferta de confites | Nivel de Implementación Nuevos productos | 2012 | 2012 + n | 2012 + (n*4) | Evaluación de la Dirección Financiera Identificación de |

| | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--|---|------|----------------------------|----------------------------|--|
| PROCESOS | | | | | | | necesidades |
| CAPITAL INTANGIBLE | MERCADO DE IMNOVACION | Mediante la aplicación de estrategias innovadoras e inteligentes dirigidas a satisfacer sus necesidades | Nivel de estandarización de procesos | 100% | 100% | 100% | Control de ejecución de procesos |
| | CAPITAL HUMANO | Lograr el desarrollo del personal de la Dirección de Gestión Financiera para el año 2015 Mediante el desarrollo de sus competencias y capacitación permanente | Nivel de capacitación de los funcionarios | 50% | 60% | 70% | Programas de capacitación |
| TECNOLOGIA | TECNOLOGICO | Sistemas y equipo (hardware y software) y la estandarización de todos sus procesos | Nuevos equipos | | De acuerdo a requerimiento | De acuerdo a requerimiento | Identificación de las necesidades tecnológicas |

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Los Autores

Tabla No. 6 Perspectiva del BALANCEDD Scores Card



Una estrategia de excelencia operativa destaca las medidas de calidad, costo, excelentes relaciones con proveedores, rapidez y eficacia de procesos.

Las empresas del sector confitero con el apogeo que están teniendo, hace que estén obteniendo altos niveles de utilidades. Estas utilidades en vez de ser distribuidas deberían ser reinvertidas en las empresas, para generar mayores inversiones temporales y permanentes y de ese modo no correr riesgos con las altas tasas de interés que cobran los acreedores en el otorgamiento de los créditos.

La creación de reservas para inversión, debe ser una forma que conduzca a los accionistas a reinvertir en sus empresas, de modo que puedan mantener los niveles de eficiencia, eficacia, economía y competitividad en el mercado confitero.

La mejor forma de contrarrestar el avance de las transnacionales del sector confitero o el monopolio en los contratos con el estado de determinados grupos económicos, es mediante la reinversión de las utilidades.

Desde el punto de vista tributario la reinversión de utilidades otorga beneficios para las empresas y los propios accionistas. La disposición de mayor patrimonio en las inversiones, crea valor en la empresa.

4.11. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

Situación económica en el Ecuador

El Ecuador ha experimentado cierta estabilidad económica, debido principalmente al incremento de los precios de exportación del petróleo y las inversiones en el sector de hidrocarburos. Sin embargo, la estabilidad económica no dependerá únicamente de que se mantengan los factores antes mencionados, sino también de la aplicación de medidas económicas complementarias que ayuden a fortalecer la situación económica actual. De no conseguirse una

estabilidad monetaria, pueden existir eventos económicos que podrían afectar la situación financiera de la Compañía, dichos eventos se reconocerán en los estados financieros a medida que ocurran.

Resumen de principales políticas de contabilidad

Las políticas de contabilidad que sigue la Compañía están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, los cuales requieren que la gerencia efectúe ciertas estimaciones y utilice cierto supuestos, para determinar la evaluación de algunas de las partidas expuestas en los estados financieros; aún cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la gerencia considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las NEC y principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

- a) **Inversiones temporales.-** Están registradas al costo que no exceden al valor de mercado.
- b) **Inventarios.-** Están valorados al costo promedio, los cuales no exceden el valor de mercado, excepto importaciones en tránsito que están al costo de adquisición.
- c) **Maquinaria, mobiliario y equipo.-** Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Método de línea recta: En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. EL método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula: ⁵³



Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual

⁵³

- d) **Cargos diferidos.-** Corresponden a costos de edición, los cuales están registrados al costo. Los costos de edición son amortizados por el método de línea recta en un periodo de tres años.
- e) **Provisiones.-** Se reconoce una provisión sólo cuando la Compañía tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar la obligación y se puede hacer un estimado confiable del monto de la obligación.
- f) **Reconocimiento de ingresos.-** Los ingresos se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción, fluyan a la Empresa ICAPEB y el monto de ingreso puede ser medido confiablemente. Las Ventas netas son reconocidas posterior a las devoluciones y descuentos, cuando se ha entregado el bien y se ha transferido los ingresos y beneficios inherentes.
- g) **Registros contables y unidad monetaria.-** Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de EE.UU., que es la moneda de curso legal adoptada en el Ecuador, a partir del año 2000.

Inversiones

Las Inversiones son aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro, y estas se las realiza en: Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo.

ACTIVOS FIJOS: Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles.

ACTIVOS DIFERIDOS: Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica.

CAPITAL DE TRABAJO: Son aquellos que la Empresa ICAPEB necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que la Empresa ICAPEB tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Inversión total.

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones del nuevo año en Activos Fijos: 264.948,06 USD, en Activos Diferidos: 61.792,71 USD, y, en Capital de Trabajo: 77.953,19 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **446.353,32 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para el inicio de operaciones del nuevo año de la entidad. Esta inversión total se entiende como los recursos Tangibles, Intangibles, Financieros y Humanos que requiere la Empresa ICAPEB para poder operar normalmente en el tiempo de un año.

Tabla No. 7 Inversión Total.

| INVERSIÓN TOTAL | |
|------------------------|-------------------|
| Activo Fijo | 264.948,06 |
| Activo Diferido | 61.792,71 |
| Capital de Trabajo | 119.612,55 |
| TOTAL | 446.353,32 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Inversión en activos fijos o tangibles.

Tabla No. 8 Inversión Fija.

| COSTO | TOTAL USD. |
|----------------------------|-------------------|
| ADECUACIONES | 10.098,00 |
| Maquinaria y Equipo | 248.504,64 |
| Utensilios y Accesorios | 52,02 |
| Equipos de Computación | 4.182,00 |
| Equipos de Oficina | 321,3 |
| Muebles y Enseres | 1790,10 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 264.948,06 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Adecuaciones.

Tabla No. 9 Adecuaciones.

| CONCEPTO | UNIDAD | CANTIDAD m cuadrados | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|-----------------|----------------|---------------------------------|------------------------|------------------|
| Oficina | M ² | 140,00 | 15,00 | 2.100,00 |
| Bodega | M ² | 480,00 | 10,00 | 4.800,00 |
| Parqueaderos | M ² | 300,00 | 10,00 | 3.000,00 |
| SUBTOTAL | | 920,00 | | 9.900,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 198,00 |
| TOTAL | | | | 10.098,00 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Maquinaria y equipo.**Tabla No. 10 Maquinaria y Equipo**

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|----------------------------------|--------|----------|-------------|-------------------|
| Sistema de Seguridad Electrónica | Unidad | 1 | 3.500,00 | 3.500,00 |
| Máquinas productoras confiteras | Unidad | 3 | 80.000,00 | 240.000,00 |
| Cafetera | Unidad | 1 | 102 | 102,00 |
| Extintor | Unidad | 1 | 30 | 30,00 |
| SUBTOTAL | | | | 243.632,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 4.872,64 |
| TOTAL | | | | 248.504,64 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Utensilios y Accesorios.**Tabla No. 11 Utensilios y Accesorios**

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|--------------------|--------|----------|-------------|--------------|
| Basureros Pequeños | Unidad | 5 | 10,00 | 50,00 |
| Escobas | Unidad | 1 | 1,00 | 1,00 |
| SUBTOTAL | | | | 51,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 1,02 |
| TOTAL | | | | 52,02 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Equipos de computación.

Tabla No. 12 Equipos de Computación

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|-----------------|--------|----------|----------------|-------------|
| Computadora | Unidad | 5 | 800,00 | 4.000,00 |
| Impresora | Unidad | 1 | 100,00 | 100,00 |
| SUBTOTAL | | | | 4.100,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 82,00 |
| TOTAL | | | | 4.182,00 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Equipos de Oficina.

Tabla No. 13 Equipos de Oficina

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|-----------------|--------|----------|----------------|---------------|
| Teléfono | Unidad | 5 | 15,00 | 75,00 |
| Fax | Unidad | 1 | 100,00 | 100,00 |
| Calculadora | Unidad | 5 | 15,00 | 75,00 |
| Papelera | Unidad | 5 | 8,00 | 40,00 |
| Grapadora | Unidad | 5 | 2,00 | 10,00 |
| Perforadora | Unidad | 5 | 3,00 | 15,00 |
| SUBTOTAL | | | | 315,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 6,30 |
| TOTAL | | | | 321,30 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Muebles y Enseres.

Tabla No. 14 Muebles y Enseres

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|-----------------|--------|----------|-------------|-----------------|
| Escritorio | Unidad | 5 | 190,00 | 950,00 |
| Silla giratoria | Unidad | 5 | 65,00 | 325,00 |
| Archivador | Unidad | 4 | 120,00 | 480,00 |
| SUBTOTAL | | | | 1.755,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 35,10 |
| TOTAL | | | | 1.790,10 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Inversión en Activos Diferidos o Intangibles

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos. Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se amortizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender las cuentas por cobrar, que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras. Los cuales a la fecha marcan un valor de **61.792,71** usd.

Tabla No. 15 Inversiones en Activos Diferidos

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| Cuentas por cobrar clientes | 60.442,71 |
| Software Contable | 1.350,00 |
| TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS | 61.792,71 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar una Empresa ICAPEB, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la Empresa ICAPEB necesita para operar en un período de explotación determinado. Para tomar en consideración el cálculo del Capital de Trabajo en relación a esta de la Empresa ICAPEB es necesario considerar el período inicial de producción y comercialización de confites de para el año, en relación a lo realizado el periodo inmediatamente anterior, de acuerdo a las condiciones de venta y pago.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de producción:

- **Compras.-** Son aquellos ingresos necesarios para operar como empresa de producción y comercialización de confites.
- **Materiales Directos.-** Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.
- **Mano de Obra Directa,-** Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en producción y comercialización de confites.

Costos Indirectos de Fabricación:

- **Mano de Obra indirecta.-** Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- **Materiales Indirectos.-** Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- **Suministros y Servicios.-** Corresponde a gastos por conceptos de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguros y repuestos de maquinaria y equipos.

Gastos Operacionales:

- **Gastos Administrativos.-** Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- **Gastos Ventas.-** Comprende todos los gastos que implica las operaciones de la Empresa ICAPEB a que realizara el Relacionador Público.

La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

Tabla No. 16 Capital de Trabajo.

| CONCEPTO | VALOR MENSUAL USD. |
|---------------------------------|--------------------|
| COSTOS DIRECTOS | |
| Compras | 108.302,10 |
| Materiales Directos | 4.394,13 |
| Mano de Obra Directa | 423,92 |
| TOTAL | 113.120,15 |
| COSTOS INDIRECTOS | |
| Mano de Obra Indirecta | 787,28 |
| Insumos | 126,65 |
| Mantenimiento | 447,05 |
| Gastos Administrativos | 2.129,80 |
| Gasto de Ventas | 2579,67 |
| Seguro | 421,96 |
| TOTAL | 6.492,40 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | 119.612,55 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

4.11.1. PLAN FINANCIERO

Presupuesto De Costos

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los producto, es decir todos los gastos invertidos por la Empresa ICAPEB en el proceso de producción y comercialización de confites.

Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de producción y minimizando los desperdicios se obtendrá un costo de producción menor, que será competitivo.

Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

Costos variables.

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

a.- Compras

Son aquellos que intervienen en el proceso de producción y comercialización de confites y terminan formando parte de la venta final; constituye la base de la Empresa ICAPEB, en el presente caso de estudio estará constituido las Compras de materia prima necesarios para su posterior producción y comercialización de confites. La inversión de este rubro es de **176.755,31** USD, anual según consta en libros.

Tabla No. 17 Compras y Materia Prima

| DESCRIPCIÓN | COSTO TOTAL POR MES | COSTO ANUAL |
|---|---------------------------|---------------------|
| Elaboración | | |
| Costo de materia prima (endulzantes, tinta, placas) | 106.178,53 | 1.274.142,34 |
| | | |
| Subtotal | | 1.274.142,34 |
| 2% imprevistos | | 25.482,85 |
| TOTAL | | 1.299.625,18 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

b.- Mano de Obra Directa.

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en el proceso de producción.

La mano de obra directa para la Empresa ICAPEB se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso productivo, ese rubro es **5.087,04** USD, anuales. Para mayor información, ver Anexo No. 1 “Nomina”

Tabla No. 18 Mano de Obra Directa.

| DETALLE | Pago mensual empleados) (1 | VALOR ANUAL |
|----------------|-------------------------------|-----------------|
| Bodegueros | 415,61 | 4.987,29 |
| Subtotal | | 4.987,29 |
| 2% Imprevistos | | 99,75 |
| Total | | 5.087,04 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

d.- Insumos.

En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización de confites, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **1.519,80** USD, anuales.

Tabla No. 19 Insumos.

| CONCEPTO | MEDIDA | CANTIDAD SEMESTRAL | CANTIDAD ANUAL | COSTO SEMESTRAL | COSTO ANUAL |
|----------------|----------------|--------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Agua potable | m ³ | 360 | 720 | 55,00 | 110,00 |
| Luz Eléctrica | Kilowatts | 1.500 | 3.000 | 90,00 | 180,00 |
| Teléfono | Minutos | 3.000 | 6.000 | 600,00 | 1.200,00 |
| SUBTOTAL | | | | 745,00 | 1.490,00 |
| 2% Imprevistos | | | | 14,90 | 29,80 |
| TOTAL | | | | 759,90 | 1.519,80 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Costos fijos.

Son aquellos que no guardan relación con el volumen de producción y comercialización de confites, su monto total permanece constante a través del período que la Empresa ICAPEB se tendrá que incurrir en esos costos.

a.- Mano de Obra Indirecta.

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano indirecta es de **9.447,35** USD, anual.

Tabla No. 20 Mano de Obra Indirecta.

| DETALLE | VALOR MENSUAL | VALOR SEMESTRAL | VALOR ANUAL |
|------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Supervisor Operaciones | 771,84 | 4.631,06 | 9.262,11 |
| Subtotal | | | 9.262,11 |
| 2% Imprevistos | | | 185,24 |
| TOTAL | | | 9.447,35 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

b.- Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la Empresa ICAPEB.

Tabla No. 21 Reparación y Mantenimiento

| CONCEPTO | INVERSIÓN TOTAL | PORCENTAJE ANUAL | VALOR SEMESTRAL | VALOR ANUAL |
|------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Maquinaria y Equipos | 248.504,64 | 2% | 2.485,05 | 4.970,09 |
| ADECUACIONES | 10.098,00 | 1% | 50,49 | 100,98 |
| Equipos de computación | 4.182,00 | 4% | 83,64 | 167,28 |
| Equipos de oficina | 321,3 | 1% | 1,61 | 3,21 |
| Muebles y Enseres | 1790,10 | 1% | 8,95 | 17,90 |
| Subtotal | | | | 5.259,47 |
| 2% Imprevistos | | | | 105,19 |
| TOTAL | | | | 5.364,66 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

c.- Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de producción y comercialización de confites de la empresa ICAPEB.

Tabla No. 22 Seguros.

| CONCEPTO | VALOR INICIAL | % | SEGURO SEMESTRAL | SEGURO ANUAL |
|-------------------------|---------------|-------|------------------|----------------|
| ADECUACIONES | 10.098,00 | 0,25% | 12,62 | 25,25 |
| Maquinaria y Equipos | 248.504,64 | 2,00% | 2485,05 | 4.970,09 |
| Utensilios y Accesorios | 52,02 | 0,25% | 0,07 | 0,13 |
| Equipos de Computación | 4.182,00 | 1,50% | 31,37 | 62,73 |
| Equipo de Oficina | 321,3 | 0,25% | 0,40 | 0,80 |
| Muebles y Enseres | 1790,10 | 0,25% | 2,24 | 4,48 |
| TOTAL | | | 2531,74 | 5063,48 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

d.- Depreciación.

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la Empresa ICAPEB ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

Tabla No. 23 Depreciación de los Activos Fijos.

| CONCEPTO | VALOR | % | VIDA ÚTIL | DEPRECIACIÓN ANUAL |
|-------------------------|------------|--------|-----------|--------------------|
| ADECUACIONES | 10.098,00 | 5,00% | 20 | 504,90 |
| Maquinaria y Equipos | 248.504,64 | 10,00% | 10 | 24.850,46 |
| Utensilios y Accesorios | 52,02 | 10,00% | 10 | 5,20 |
| Equipos de Computación | 4.182,00 | 33,33% | 3 | 1.393,86 |
| Equipo de Oficina | 321,3 | 10,00% | 10 | 32,13 |
| Muebles y Enseres | 1790,10 | 10,00% | 10 | 179,01 |
| TOTAL | | | | 26.965,57 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

e.- Amortización.

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

Tabla No. 24 Amortización.

| DESCRIPCIÓN | COSTO | PORCENTAJE | AÑOS | VALOR ANUAL |
|-----------------------------|----------|------------|------|------------------|
| Cuentas por cobrar clientes | 60442,71 | 20% | 5 | 12088,542 |
| Software Contable | 1.350,00 | 20% | 5 | 270 |
| TOTAL | | | | 12.358,54 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Gastos administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de la Empresa ICAPEB, es decir la operación general de la empresa.

Tabla No. 25 Gastos Administrativos.

| | | | | |
|-------------------------------------|-------|----------|------------------|------------------|
| Propietario - Gerente | 1 | 1.543,69 | 9.262,11 | 18.524,22 |
| Secretaria | 1 | 534,35 | 3.206,12 | 6.412,23 |
| TOTAL PERSONAL | | | 12.468,23 | 24.936,45 |
| | | | | |
| | | | | |
| Suministros de Oficina | 1 set | 10 | 60,00 | 120,00 |
| Total Suministros de oficina | | | 61,20 | 120,00 |
| Subtotal gastos | | | | 25.056,45 |
| 2% Imprevistos | | | 1,20 | 501,13 |
| TOTAL | | | 12.529,43 | 25.557,58 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Gastos de ventas

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de la producción y la comercialización de confites, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta.

Tabla No. 26 Gastos de Ventas

| GASTOS | CANTIDAD | VALOR MENSUAL | VALOR SEMESTRAL | VALOR ANUAL |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| GASTOS PERSONALES | | | | |
| Vendedor | 2 | 2.018,67 | 12.111,99 | 24.223,98 |
| Total Personal | | | | 24.223,98 |
| GASTOS GENERALES | | | | |
| Promoción | 1 set | 350,00 | 2.100,00 | 4.200,00 |
| Propaganda | 1 set | 200,00 | 1.200,00 | 2.400,00 |
| Subtotal | | | 3.300,00 | 6.600,00 |
| 2% Imprevistos | | | 66,00 | 132,00 |
| Total Gastos Generales | | | | 6.732,00 |
| TOTAL COSTO VENTAS | | | 3.366,00 | 30.955,98 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de producción y comercialización de confites producidos en un período.

Los Costos Totales establecidos para el año se detallan a continuación.

Tabla No. 27 Costos de Producción Anuales.

| RUBROS | COSTOS | |
|---|---------------------|---------------------|
| | FIJOS | VARIABLES |
| Compras | | 1.299.625,18 |
| Materiales Directos | | 52.729,58 |
| Mano de Obra Directa | | 5.087,04 |
| Mano de Obra Indirecta | 9.447,35 | |
| Insumos | | 1.519,80 |
| Reparación y Mantenimiento | 5.364,66 | |
| Seguros | 5063,48 | |
| Depreciación | 26.965,57 | |
| Amortización | 12358,542 | |
| Subtotales | 59.199,59 | 1.358.961,60 |
| Total de Costo de Producción | 1.418.161,19 | |
| Gastos Administrativos | 25.557,58 | |
| Gastos Financieros | 27.015,69 | |
| Gastos de Ventas | 30.955,98 | |
| Proyectos 2013 | 12.850,00 | |
| Subtotales | 83.529,25 | |
| Costo Total | 1.501.690,44 | |
| Número de Caramelos tradicionales | 327.463 | |
| Costo Caramelos tradicionales (Funda 100 u.) | 0,92 | |
| Número de Caramelo frutal | 396.836 | |
| Costo Unitario Caramelo frutal | 1,14 | |
| Número de Caramelo mentolado | 348.960 | |
| Costo Unitario Caramelo mentolado (Funda 100 u.) | 1,08 | |
| Número de Caramelo relleno | 288.118 | |
| Costo Unitario Caramelo relleno (Funda 100 u.) | 1,30 | |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Tabla No. 28 Proyección Costos Anuales.

| COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑO: 2.013 - 2.022 | | | | | | | | | | |
| RUBROS | AÑOS | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Materia Prima | 1.299.625,18 | 1.356.938,65 | 1.416.779,65 | 1.479.259,63 | 1.544.494,98 | 1.612.607,21 | 1.683.723,19 | 1.757.975,38 | 1.835.502,10 | 1.916.447,74 |
| Materiales Directos | 52.729,58 | 55.054,95 | 57.482,88 | 60.017,87 | 62.664,66 | 65.428,17 | 68.313,55 | 71.326,18 | 74.471,67 | 77.755,87 |
| Mano de Obra Directa | 5.087,04 | 5.311,37 | 5.545,61 | 5.790,17 | 6.045,51 | 6.312,12 | 6.590,48 | 6.881,13 | 7.184,58 | 7.501,42 |
| Insumos | 1.519,80 | 1.586,82 | 1.656,80 | 1.729,87 | 1.806,15 | 1.885,81 | 1.968,97 | 2.055,80 | 2.146,46 | 2.241,12 |
| VARIABLES | 1.358.961,60 | 1.418.891,81 | 1.481.464,93 | 1.546.797,54 | 1.615.011,31 | 1.686.233,31 | 1.760.596,20 | 1.838.238,49 | 1.919.304,81 | 2.003.946,15 |
| Mano de Obra Indirecta | 9.447,35 | 9.863,98 | 10.298,98 | 10.753,17 | 11.227,38 | 11.722,51 | 12.239,47 | 12.779,23 | 13.342,80 | 13.931,21 |
| Reparación y Mantenimiento | 5.364,66 | 5.601,24 | 5.848,25 | 6.106,16 | 6.375,44 | 6.656,60 | 6.950,15 | 7.256,66 | 7.576,67 | 7.910,81 |
| Seguros | 5063,48 | 5.286,78 | 5.519,92 | 5.763,35 | 6.017,51 | 6.282,89 | 6.559,96 | 6.849,26 | 7.151,31 | 7.466,68 |
| Depreciación | 26.965,57 | 28.154,75 | 29.396,37 | 30.692,75 | 32.046,30 | 33.459,54 | 34.935,11 | 36.475,75 | 38.084,33 | 39.763,85 |
| Amortización | 12358,542 | 12.903,55 | 13.472,60 | 14.066,74 | 14.687,09 | 15.334,79 | 16.011,05 | 16.717,14 | 17.454,36 | 18.224,10 |
| FIJOS | 59.199,59 | 61.810,30 | 64.536,13 | 67.382,17 | 70.353,73 | 73.456,33 | 76.695,75 | 80.078,03 | 83.609,47 | 87.296,65 |
| Total Costo de Producción | 1.418.161,19 | 1.480.702,10 | 1.546.001,06 | 1.614.179,71 | 1.685.365,04 | 1.759.689,63 | 1.837.291,95 | 1.918.316,52 | 2.002.914,28 | 2.091.242,80 |
| Gasto Administrativo | 25.557,58 | 26.684,67 | 27.861,46 | 29.090,15 | 30.373,03 | 31.712,48 | 33.111,00 | 34.571,19 | 36.095,78 | 37.687,61 |
| Gasto de Ventas | 30955,98 | 32.321,14 | 33.746,50 | 35.234,72 | 36.788,57 | 38.410,95 | 40.104,87 | 41.873,50 | 43.720,12 | 45.648,18 |
| Gasto Financiero | 27.015,69 | 22.189,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Proyectos 2013 | 12.850,00 | | | | | | | | | |
| Proyectos 2014 | | 2.289,00 | 11.109,01 | 2.719,56 | 14.564,30 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Proyectos 2015 | | | | | | | | | | |
| Proyectos 2016 | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Proyectos 2017 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Total gastos | 83.529,25 | 81.194,81 | 61.607,96 | 64.324,87 | 67.161,60 | 70.123,43 | 73.215,87 | 76.444,69 | 79.815,90 | 83.335,78 |
| Costo total | 1.501.690,44 | 1.561.896,91 | 1.607.609,03 | 1.678.504,59 | 1.752.526,64 | 1.829.813,06 | 1.910.507,82 | 1.994.761,21 | 2.082.730,18 | 2.174.578,58 |
| Número de Caramelos tradicionales | 327.462,96 | 341.904,00 | 356.981,00 | 372.723,00 | 389.160,00 | 406.321,00 | 424.239,00 | 442.947,00 | 462.480,00 | 482.875,00 |
| Costo Caramelos tradicionales (Funda 100 u.) | 0,92 | 0,96 | 1,00 | 1,04 | 1,09 | 1,14 | 1,19 | 1,24 | 1,30 | 1,35 |
| Número de Caramelo frutal | 396.835,59 | 414.336,04 | 432.608,26 | 451.686,29 | 471.605,65 | 492.403,46 | 514.118,45 | 536.791,08 | 560.463,56 | 585.180,01 |
| Costo Unitario Caramelo frutal (Funda 100 u.) | 1,14 | 1,19 | 1,24 | 1,29 | 1,35 | 1,41 | 1,47 | 1,54 | 1,60 | 1,67 |
| Número de Caramelo mentolado | 348.959,73 | 364.348,85 | 380.416,64 | 397.193,01 | 414.709,23 | 432.997,90 | 452.093,11 | 472.030,42 | 492.846,96 | 514.581,51 |
| Costo Unitario Caramelo mentolado | 1,08 | 1,12 | 1,17 | 1,22 | 1,28 | 1,33 | 1,39 | 1,46 | 1,52 | 1,59 |
| Número de Caramelo relleno | 288.118,00 | 300.824,01 | 314.090,35 | 327.941,73 | 342.403,96 | 357.503,98 | 373.269,90 | 389.731,10 | 406.918,24 | 424.863,34 |
| Costo Unitario Caramelo relleno (Funda 100 u.) | 1,30 | 1,36 | 1,42 | 1,48 | 1,55 | 1,62 | 1,69 | 1,76 | 1,84 | 1,92 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA ICAPEB

PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Es la planificación de la Empresa ICAPEB en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de la producción y comercialización de confites, es decir que los ingresos son provenientes de la venta del producto.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción y comercialización de confites de accesorios para vehículos, de esta manera los datos se encuentran planificados.

INGRESOS POR VENTAS: Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la Empresa ICAPEB en la venta de confites de los productos de sus diferentes líneas de producción, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de producción y comercialización de confites.

Tabla No. 29 Proyección de Ingresos y egresos de la Empresa ICAPEB

| PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑOS: 2013 – 2023 | | | | | | | | | | |
| VENTAS | AÑOS | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Número de Caramelos tradicionales | 327.463 | 341.904 | 356.981 | 372.723 | 389.160 | 406.321 | 424.239 | 442.947 | 462.480 | 482.875 |
| Precio de venta Caramelos tradicionales (Funda 100 u.) | 1,33 | 1,39 | 1,45 | 1,51 | 1,58 | 1,65 | 1,72 | 1,80 | 1,88 | 1,96 |
| Número de Caramelo frutal | 396.835,59 | 414.336,04 | 432.608,26 | 451.686,29 | 471.605,65 | 492.403,46 | 514.118,45 | 536.791,08 | 560.463,56 | 585.180,01 |
| Precio de venta Caramelo frutal (Funda 100 u.) | 1,70 | 1,78 | 1,86 | 1,94 | 2,02 | 2,11 | 2,21 | 2,30 | 2,41 | 2,51 |
| Número de Caramelo mentolado | 348.959,73 | 364.348,85 | 380.416,64 | 397.193,01 | 414.709,23 | 432.997,90 | 452.093,11 | 472.030,42 | 492.846,96 | 514.581,51 |
| Precio de venta Caramelo mentolado (Funda 100 u.) | 1,40 | 1,46 | 1,52 | 1,59 | 1,66 | 1,74 | 1,81 | 1,89 | 1,98 | 2,06 |
| Número de Caramelo relleno | 288.118,00 | 300.824,01 | 314.090,35 | 327.941,73 | 342.403,96 | 357.503,98 | 373.269,90 | 389.731,10 | 406.918,24 | 424.863,34 |
| Precio de venta Caramelo relleno (Funda 100 u.) | 1,69 | 1,77 | 1,85 | 1,93 | 2,01 | 2,10 | 2,19 | 2,29 | 2,39 | 2,50 |
| Total Ingresos | 2.087.349,71 | 2.275.513,35 | 2.480.637,67 | 2.704.252,98 | 2.948.027,21 | 3.213.774,99 | 3.503.478,82 | 3.819.297,56 | 4.163.585,61 | 4.538.910,52 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

ESTADO DE RESULTADO.

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la Empresa ICAPEB durante un período determinado. Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.⁵⁴

⁵⁴

WESTON, BRIGHAM, “Dirección Financiera”, Pág. 55, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003

Tabla No. 30 Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑOS: 2013 – 2022 | | | | | | | | | | |
| EN DÓLARES | | | | | | | | | | |
| RUBROS | AÑOS | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ventas Netas | 2.087.349,71 | 2.275.513,35 | 2.480.637,67 | 2.704.252,98 | 2.948.027,21 | 3.213.774,99 | 3.503.478,82 | 3.819.297,56 | 4.163.585,61 | 4.538.910,52 |
| - Costo de Producción | 1.418.161,19 | 1.480.702,10 | 1.546.001,06 | 1.614.179,71 | 1.685.365,04 | 1.759.689,63 | 1.837.291,95 | 1.918.316,52 | 2.002.914,28 | 2.091.242,80 |
| = UTILIDAD BRUTA | 669.188,52 | 794.811,25 | 934.636,61 | 1.090.073,27 | 1.262.662,18 | 1.454.085,35 | 1.666.186,87 | 1.900.981,04 | 2.160.671,33 | 2.447.667,72 |
| - Gastos de Administración | 25.557,58 | 26.684,67 | 27.861,46 | 29.090,15 | 30.373,03 | 31.712,48 | 33.111,00 | 34.571,19 | 36.095,78 | 37.687,61 |
| -Gastos de Ventas | 30.955,98 | 32.321,14 | 33.746,50 | 35.234,72 | 36.788,57 | 38.410,95 | 40.104,87 | 41.873,50 | 43.720,12 | 45.648,18 |
| = UTILIDAD OPERACIONAL | 612.674,96 | 735.805,44 | 873.028,64 | 1.025.748,39 | 1.195.500,58 | 1.383.961,93 | 1.592.971,00 | 1.824.536,35 | 2.080.855,43 | 2.364.331,94 |
| - Gastos Financieros | 27.015,69 | 22.189,01 | 16.785,57 | 10.736,47 | 3.964,54 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| = UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN | 585.659,27 | 713.616,44 | 856.243,07 | 1.015.011,93 | 1.191.536,04 | 1.383.961,93 | 1.592.971,00 | 1.824.536,35 | 2.080.855,43 | 2.364.331,94 |
| - 15% de Participación Trabajadores | 87.848,89 | 107.042,47 | 128.436,46 | 152.251,79 | 178.730,41 | 207.594,29 | 238.945,65 | 273.680,45 | 312.128,31 | 354.649,79 |
| = UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS | 497.810,38 | 606.573,97 | 727.806,61 | 862.760,14 | 1.012.805,63 | 1.176.367,64 | 1.354.025,35 | 1.550.855,90 | 1.768.727,11 | 2.009.682,15 |
| - 25% Impuesto a la Renta | 124.452,60 | 151.643,49 | 181.951,65 | 215.690,03 | 253.201,41 | 294.091,91 | 338.506,34 | 387.713,97 | 442.181,78 | 502.420,54 |
| = UTILIDAD NETA | 373.357,79 | 454.930,48 | 545.854,96 | 647.070,10 | 759.604,22 | 882.275,73 | 1.015.519,02 | 1.163.141,92 | 1.326.545,33 | 1.507.261,61 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Tabla No. 31 Flujo de Caja del Inversionista

| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------|--|------------------------|--------------------|---------------|--------------|------------------------|-----------------------|
| Años | Utilidad Neta | Depreciación y Amortización del Diferido (+) | Capital de trabajo (+) | Valor Residual (+) | Inversión (-) | Préstamo (+) | Amortización del k (-) | Flujo de efectivo (=) |
| 0 | | | | | 446.353,32 | 256.353,32 | | -190.000,00 |
| 1 | 373.357,79 | 39.324,11 | | | | | 6.419,60 | 406.262,30 |
| 2 | 454.930,48 | 41.058,30 | | | | | 6.541,51 | 489.447,27 |
| 3 | 545.854,96 | 42.868,97 | | | | | 6.665,74 | 582.058,20 |
| 4 | 647.070,10 | 44.759,49 | | | 4.182,00 | | 6.792,32 | 680.855,27 |
| 5 | 759.604,22 | 46.733,39 | | | | | 6.921,31 | 799.416,30 |
| 6 | 882.275,73 | 33.459,54 | | | | | 7.052,75 | 908.682,52 |
| 7 | 1.015.519,02 | 34.935,11 | | | | | 7.186,69 | 1.043.267,44 |
| 8 | 1.163.141,92 | 36.475,75 | | | 4.182,00 | | 7.323,17 | 1.188.112,50 |
| 9 | 1.326.545,33 | 38.084,33 | | | | | 7.462,24 | 1.357.167,42 |
| 10 | 1.507.261,61 | 39.763,85 | 119.612,55 | | | | 7.603,95 | 1.659.034,06 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

FLUJO DE CAJA

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.⁵⁵

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la Empresa ICAPEB, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyecta una serie de diez años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR.

DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Valor actual neto o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net Present Value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.⁵⁶

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país.}$

Tasa Pasiva = 4,91% = 0,0491

Tasa Activa = 12,00% = 0,12

Riesgo del Proyecto = 5,61% = 0.0561

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país}$

$i = 0,05 (42,57\%) + 0,12 (57,43\%) + 5,61$

$i = 14,63\%$

⁵⁵ BARENO. E, “Evaluación y Formulación de Proyectos”, Ed. KAPELUZ, , pág. 25, Quito, 2010

⁵⁶ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Dirección Financiera”, Pág. 45, Ed. EPN. Quito, 2004

Los datos de tasas de interés, Riesgo País e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador, al 30 de Diciembre del 2012.

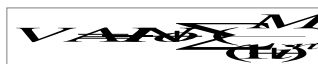


Tabla No. 32 Valor Actual Neto

| VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA) | | |
|--|------------------|------------------------------|
| USD. | | |
| | FLUJO | FLUJO ACTUALIZADO |
| AÑOS | EFFECTIVO | |
| 0 | -190.000,00 | -190.000,00 |
| 1 | 406.262,30 | 354.410,93 |
| 2 | 489.447,27 | 372.483,53 |
| 3 | 582.058,20 | 386.427,61 |
| 4 | 680.855,27 | 394.327,55 |
| 5 | 799.416,30 | 403.901,90 |
| 6 | 908.682,52 | 400.512,11 |
| 7 | 1.043.267,44 | 401.143,45 |
| 8 | 1.188.112,50 | 398.531,09 |
| 9 | 1.357.167,42 | 397.135,44 |
| 10 | 1.659.034,06 | 423.507,49 |
| TOTAL | | 3.742.381,09 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

El Valor actual neto a la fecha es de **3.742.381,09** USD.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

Tabla No. 33 Calculo de la TIR

| CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO | | | |
|--|------------------|----------------------|---------------------|
| INVERSIONISTA | | | |
| AÑOS | FLUJO | TASA | TASA |
| | EFFECTIVO | MENOR 16% | MAYOR 20% |
| 0 | -190.000,00 | -190.000,00 | -190.000,00 |
| 1 | 406.262,30 | -356.370,44 | 406.262,48 |
| 2 | 489.447,27 | -429.339,71 | 489.447,45 |
| 3 | 582.058,20 | -510.577,36 | 582.058,38 |
| 4 | 680.855,27 | -597.241,47 | 680.855,45 |
| 5 | 799.416,30 | -701.242,37 | 799.416,48 |
| 6 | 908.682,52 | -797.089,93 | 908.682,70 |
| 7 | 1.043.267,44 | -915.146,87 | 1.043.267,62 |
| 8 | 1.188.112,50 | -1.042.203,95 | 1.188.112,68 |
| 9 | 1.357.167,42 | -1.190.497,74 | 1.357.167,60 |
| 10 | 1.659.034,06 | -1.455.293,03 | 1.659.034,24 |
| | | -8.185.002,88 | 8.924.305,09 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

| | |
|--------|---------------|
| tm | 14% |
| TM | 18% |
| VAN tm | -8.185.002,88 |
| VAN TM | 8.924.305,09 |

$$TIR = 14\% + (18\% - 14\%) * (-8.185.002,88 / (-8.185.002,88 - 8.924.305,09))$$

$$TIR = 15,91\%$$

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la Empresa ICAPEB contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

Tabla No. 34 Periodo de Recuperación de la Inversión

| AÑOS | FLUJO | FLUJO | FLUJO |
|------|--------------|-------------|--------------|
| | EFFECTIVO | ACTUALIZADO | ACUMULADO |
| 0 | -190.000,00 | -190.000,00 | -190.000,00 |
| 1 | 406.262,30 | 354.410,93 | 164.410,93 |
| 2 | 489.447,27 | 372.483,53 | 536.894,45 |
| 3 | 582.058,20 | 386.427,61 | 923.322,06 |
| 4 | 680.855,27 | 394.327,55 | 1.317.649,61 |
| 5 | 799.416,30 | 403.901,90 | 1.721.551,51 |
| 6 | 908.682,52 | 400.512,11 | 2.122.063,62 |
| 7 | 1.043.267,44 | 401.143,45 | 2.523.207,08 |
| 8 | 1.188.112,50 | 398.531,09 | 2.921.738,16 |
| 9 | 1.357.167,42 | 397.135,44 | 3.318.873,60 |
| 10 | 1.659.034,06 | 423.507,49 | 3.742.381,09 |

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores

Esto indica que el plazo para recuperación de toda la inversión es del primer año.

RELACION COSTO BENEFICIO.

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.⁵⁷

⁵⁷

BACA URBINA, "Formulación y Evaluación de Proyectos", Ed. Norma, Pág. 15, Bogota, 2006

Este método se aplica a la Empresa ICAPEB prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas

$$R (C/B) = \text{SUMATORIA (Flujos generados por proyecto / inversión [egresos])}$$

Tabla No. 35 Relación / Costo

| RELACION COSTO / BENEFICIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos proyectados | 2.087.349,71 | 2.275.513,35 | 2.480.637,67 | 2.704.252,98 | 2.948.027,21 | 3.213.774,99 | 3.503.478,82 | 3.819.297,56 | 4.163.585,61 | 4.538.910,52 | 31.734.828,43 |
| Costos de produccion | 1.418.161,19 | 1.480.702,10 | 1.546.001,06 | 1.614.179,71 | 1.685.365,04 | 1.759.689,63 | 1.837.291,95 | 1.918.316,52 | 2.002.914,28 | 2.091.242,80 | 17.353.864,29 |

| | |
|---------------|-------------|
| R =B/C | 1,83 |
|---------------|-------------|

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Los Autores.

Análisis:

- **Escenario Moderado:** $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces es viable. Por cada dólar invertido, la Empresa ICAPEB obtiene \$ 0.83 de ganancia.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de producción y comercialización de confites es igual a los costos totales en que incurre la Empresa ICAPEB. A partir de ese punto, el incremento de producción y comercialización de confites origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el servicio de turismo ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio de producción física:

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cv_u)$$

Donde:

P_u = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = servicio de transporte Totales

CV_u = Costo variable unitario

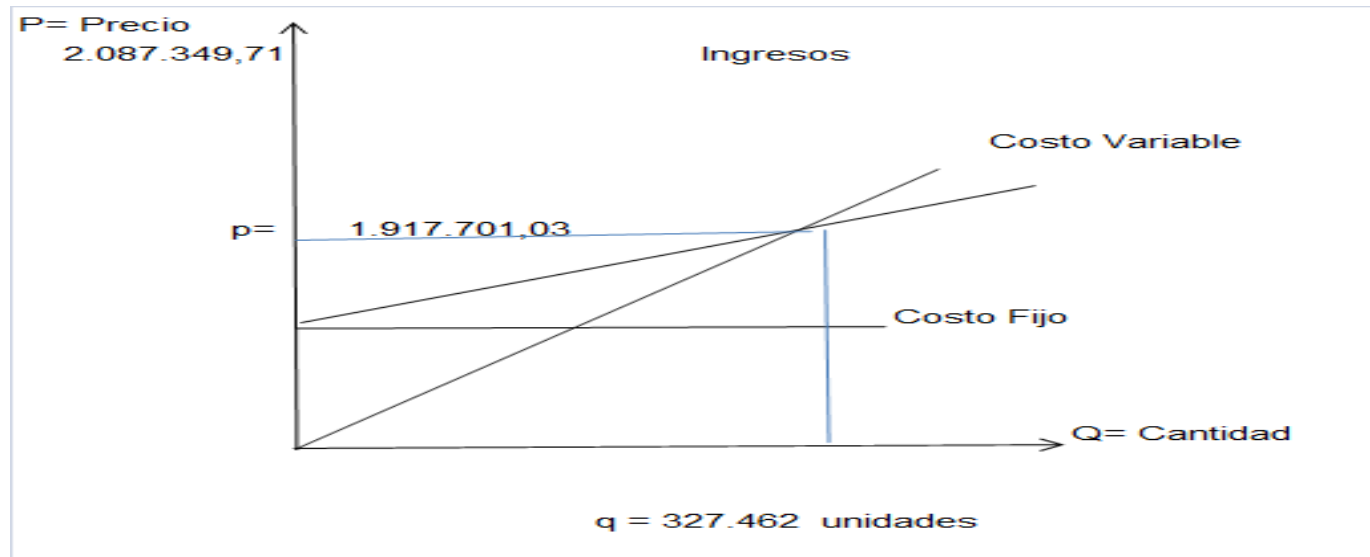
Tabla No. 36 Análisis y Determinación del Punto de Equilibrio en Dólares.

| AÑOS | Ventas | Costos | Costos | Unidades | Costo | Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV- VT) | Precio de vta. unitario | Pto. Equilibrio CF/(VT- CV) |
|-------------|----------------|---------------|------------------|-------------------|--------------|---|--|--|
| | Totales | Fijos | Variables | Producidas | Total | | | |
| 1 | 2.087.349,71 | 59.199,59 | 1.358.961,60 | 327.462,96 | 1.501.690,44 | 0,0813 | 0,92 | 0,0813 |
| 2 | 2.275.513,35 | 61.810,30 | 1.418.891,81 | 341.904,96 | 1.561.896,91 | 0,0722 | 0,96 | 0,0722 |
| 3 | 2.480.637,67 | 64.536,13 | 1.481.464,93 | 356.982,00 | 1.624.394,60 | 0,0646 | 1,00 | 0,0646 |
| 4 | 2.704.252,98 | 67.382,17 | 1.546.797,54 | 372.724,04 | 1.689.241,05 | 0,0582 | 1,04 | 0,0582 |
| 5 | 2.948.027,21 | 70.353,73 | 1.615.011,31 | 389.161,09 | 1.756.491,17 | 0,0528 | 1,09 | 0,0528 |
| 6 | 3.213.774,99 | 73.456,33 | 1.686.233,31 | 406.322,14 | 1.829.813,06 | 0,0481 | 1,14 | 0,0481 |
| 7 | 3.503.478,82 | 76.695,75 | 1.760.596,20 | 424.240,19 | 1.910.507,82 | 0,0440 | 1,19 | 0,0440 |
| 8 | 3.819.297,56 | 80.078,03 | 1.838.238,49 | 442.948,24 | 1.994.761,21 | 0,0404 | 1,24 | 0,0404 |
| 9 | 4.163.585,61 | 83.609,47 | 1.919.304,81 | 462.481,30 | 2.082.730,18 | 0,0373 | 1,30 | 0,0373 |
| 10 | 4.538.910,52 | 87.296,65 | 2.003.946,15 | 482.876,35 | 2.174.578,58 | 0,0344 | 1,35 | 0,0344 |

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Autor.

GRAFICO No. 11 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: Autor.

4.11.2. PLAN OPERATIVO

Tabla No. 37 Plan Operativo

| | PROYECTOS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|---|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| CLIENTES | Estudio necesidades, preferencias CLIENTES | 1.100,00 | 1.199,00 | 1.306,91 | 1.424,53 | 1.552,74 |
| | Estudio inversión servicios mayor demanda | 500,00 | | 590 | | |
| | Estudio financiamiento CLIENTES | 1.100,00 | | | | |
| | Estudio descuento de CLIENTES | 1.100,00 | | | | |
| | Estudio lealtad CLIENTES | 850,00 | | 1003 | | |
| PROCESOS | Desarrollo Plan optimización de tiempos | 500,00 | 545,00 | 594,05 | 647,51 | 705,79 |
| | Programa de Control de Garantías | 500,00 | | 590,00 | | 696,20 |
| | Implementación Página Web | | | | | |
| | Plan Publicitario ICAPEB | 2.000,00 | | 2360 | | 2784,8 |
| | Estudio Benchmarking | 1.450,00 | | 1711 | | 2018,98 |
| | Diversificación de la Inversión. | 500,00 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| RECURSOS HUMANOS | Plan de Capacitación BSC | | | | | |
| | Capacitación RR. HH | 500,00 | 545,00 | 594,05 | 647,51 | 705,79 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| RECURSOS FINANCIEROS | Plan recuperación cartera | 2.000,00 | | 2360 | | |
| | Estudio evaluación Total del Plan Estratégico | | | | | 6100 |
| | Sistema de Planificación Financiera | 750,00 | | | | |
| | SUB TOTAL | 12.850,00 | 2.289,00 | 11.109,01 | 2.719,56 | 14.564,30 |
| | TOTAL | 43.531,87 | | | | |

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: Autor.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La innovación permanente del sector micro empresarial, le permite adaptarse a las más variadas condiciones económicas y sociales, surgiendo a consecuencia de ello, diverso tipo de microempresas, cada una de las cuales responde a sus respectivas relaciones de trabajo, propiedad y actividad.
- En el caso de los confites, igualmente la microempresa es la principal fuente de abastecimiento para los sectores populares, pues los precios a los que ofrecen los establecimientos industriales sus productos, los torna inaccesibles a los grandes sectores sociales.
- Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.
- El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un BALANCEDD en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.
- El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.
- El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite

adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

- La competencia formada por empresas de igual tamaño a empresa ICAPEB, se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Lamentablemente empresa ICAPEB no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
- Gran parte de las nuevas empresas de confites, debido a que son creadas con estructuras administrativas y operacionales más eficientes y dinámicas, logran rebajar sus costos, ofertando al cliente buen servicio a bajos precios empresa ICAPEB, lamentablemente no puede disminuir sus costos perdiendo competitividad en relación al precio.
- La empresa ICAPEB hace un seguimiento continuo a sus clientes, sobre su grado de satisfacción de sus necesidades, acompañado de un mantenimiento de las cuentas, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela.
- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones; dos o tres personas de la administración cumplen las mismas funciones.
- La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones del nuevo año en Activos Fijos: 264.948,06 USD, en Activos Diferidos: 61.792,71 USD, y, en Capital de Trabajo: 119.612,55 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **446.353,32 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para el inicio de operaciones del nuevo año de la entidad. Esta inversión total se entiende como los recursos Tangibles, Intangibles, Financieros y Humanos que requiere la Empresa ICAPEB para poder operar normalmente en el tiempo de un año.
- En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización de confites, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **1.519,80 USD**, anuales.

- Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa ICAPEB en la venta y comercialización de los confites de cocina, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.
- El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyecta una serie de diez años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR.
- El Valor actual neto a la fecha es de **3.742.381,09** USD , y la TIR = 15.91 % luego el análisis financiero es viable.

5.2. RECOMENDACIONES

- Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.
- El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.
- Investigar a nivel interno de la empresa ICAPEB con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.
- Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
- Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en que proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.
- Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.
- De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

ANEXOS

Anexo N° 1: Rol de Pagos

| CARGO | Sueldo Básico | No. Empleados | Total | Vacaciones | 13er. Sueldo | 14to. Sueldo | Fondo de Reserva | Aporte Patronal | SECAP 0,5% | IECE 0,5% | Total Mensua | Total Anual | Tot. Ingresos | Toto. Gastos |
|------------------------|---------------|---------------|----------|------------|--------------|--------------|------------------|-----------------|------------|-----------|--------------|------------------|---------------|--------------|
| Gerente General | 1300,00 | 1 | 1.300,00 | 54,15 | 108,29 | 81,25 | 108,29 | 144,95 | 6,50 | 6,50 | 1.277,45 | 15.329,34 | 1.543,69 | 266,24 |
| Secretaria | 450,00 | 1 | 450,00 | 18,74 | 37,49 | 28,13 | 37,49 | 50,18 | 2,25 | 2,25 | 442,19 | 5.306,31 | 534,35 | 92,16 |
| Vendedor | 850,00 | 2 | 1.700,00 | 70,81 | 141,61 | 106,25 | 141,61 | 189,55 | 8,50 | 8,50 | 1.670,51 | 20.046,06 | 2.018,67 | 348,16 |
| Bodegueros | 350,00 | 1 | 350,00 | 14,58 | 29,16 | 21,88 | 29,16 | 39,03 | 1,75 | 1,75 | 343,93 | 4.127,13 | 415,61 | 71,68 |
| Supervisor Operaciones | 650,00 | 1 | 650,00 | 27,07 | 54,15 | 40,63 | 54,15 | 72,48 | 3,25 | 3,25 | 638,72 | 7.664,67 | 771,84 | 133,12 |
| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | | | | 52.473,51 | | |

Anexo N° 2: Amasado



Anexo N°3: Área de Cocinado y Pre mezcla



Anexo N° 4: Enfriamiento Línea 1



Anexo N° 5: Enfundado Máquina



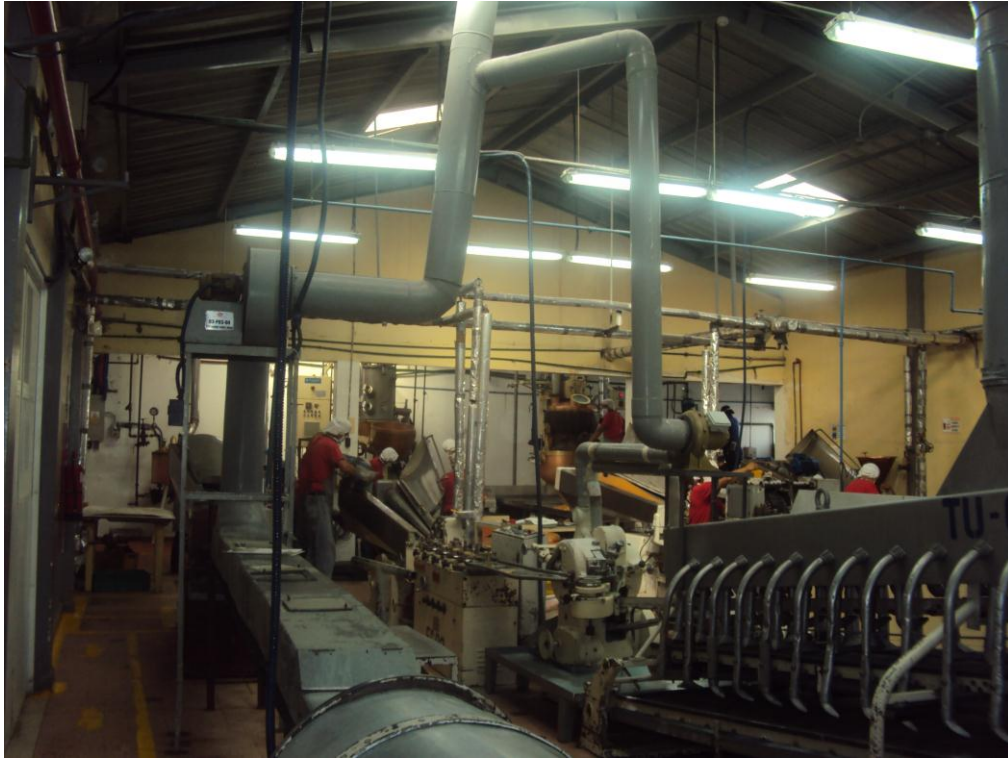
Anexo N° 6: Estibaje del Producto para Enfundado



Anexo N°7: Troquelado



Anexo N° 8: Vista General de Área de Cocina y Troquelado



Anexo N° 9: Vista General de Área de Envolturas



Anexo N° 10: Zona de Recepción del Caramelo



Anexo N° 11: Área de Materia Prima



BIBLIOGRAFÍA.

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. “Información estadística mensual”. Quito, 2011 .
- CALDAS, Marco; “ Preparación y evaluación de proyectos “, 1995 , Tercera edición, Quito-Ecuador
- “La Gerencia Estratégica”. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000.
- “Planeación Estratégica”.Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México.
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York, NY: McGraw Hill. 2000.
- Gallardo, Anahí. Interacción ambiente y organización. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco. 1999.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
- KAPLAN, Robert S. “Cuadro de mando integral”, Ediciones Gestión, España 2000.
- ICAPEB CIA LTDA, “Informes”, Quito, 2011
- ICAPEB CIA LTDA, “Informe de gestión”, Quito, 2011